



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍA
INDUSTRIAL**

**Gestión por procesos para mejorar la eficiencia del
área de comercialización y atención al cliente SEDALIB
S.A., 2020**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
INGENIERO INDUSTRIAL**

AUTOR:

Br. Ramos Vargas, Anthony James (ORCID: 0000-0002-4027-6760)

Br. Vásquez Escobedo, Jessica Palmira (ORCID: 0000-0001-7965-175)

ASESOR:

Mg. Ulloa Bocanegra, Segundo Gerardo (ORCID: 0000-0003-1635-9563)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión Empresarial y Productiva

TRUJILLO – PERÚ

2020

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a nuestro querido DIOS por permitirnos alcanzar esta meta que nos propusimos y poder vencer todos los obstáculos que se nos presentaron en el trayecto de la investigación.

También a las personas que siempre estuvieron apoyándonos y dándonos palabras de aliento para seguir sin desmayar.

Agradecimiento

Gracias a Dios, por habernos dado la fuerza para culminar esta etapa. Agradecemos a todos nuestros profesores de la carrera de Ingeniería Industrial por sus conocimientos transmitidos, a nuestro asesor Segundo Gerardo Ulloa bocanegra por lo relacionado a la elaboración de la tesis. A nuestros padres que nos han enseñado a siempre perseverar a través de sus consejos y celebrando nuestros triunfos.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento	iii
Índice De Tablas	vi
Abstract.....	xi
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III.METODOLOGÍA	11
3.1. Tipo y diseño de investigación	11
3.2. Variables y Operacionalización.....	11
3.3. Población, Muestra, Muestreo y unidad de análisis.....	12
3.4. Técnicas e Instrumentos	13
3.5. Procedimientos.....	15
3.6. Método De Análisis De Datos.....	16
3.7. Aspectos Éticos.....	16
IV.RESULTADOS	17
4.1. Diagnosticar la situación actual del área de Comercialización y Atención al Cliente.	17
4.2. Mejorar la gestión por procesos en el área de Comercialización y Atención al Cliente.	19
4.3. Evaluar el análisis post test y comparar con el análisis pre test....	21
V. DISCUSIÓN:.....	23
VI.CONCLUSIONES:.....	27
VII.RECOMENDACIONES:.....	29
REFERENCIAS	30
ANEXO	36
Anexo 3.....	36
Anexo 3.1: Matriz de operacionalización de variables	36
Anexo 3.2: Indicadores de variables	37

Anexo 4:.....	40
Anexo 4.1: Esquema de Ishikawa.....	40
Anexo 4.2: Matriz FODA	42
Anexo 4.3: Entrevista al sub gerente de comercialización y atención al cliente	46
Anexo 4.4: Cuestionario al personal	47
Anexo 4.5: Ficha de Observación	86
Anexo 5: Validación y confiabilidad.....	87
Anexo 6:.....	87
Anexo 6.1: Procedimiento de reclamos y cobranzas	87
Anexo 6.2: Proceso Organizacional de Cliente	96
Anexo 6.3: Proceso de Atención al Cliente	97
Anexo 6.4: Proceso de Solicitud de datos (Comunicación entre Áreas)	98
Anexo 6.5: Check List	99
Anexo 6.6: Aspectos técnicos de la atención.....	101
Anexo 6.7: Estructura del plan de Implementación.....	105
Anexo 6.8: Planificación.....	105
Anexo 6.9: Análisis de Procesos.....	107
Anexo 6.10: Planillas de datos.....	109
Anexo 6.11: Ficha de mejora de proceso.....	111
Anexo 6.12: Digitalización de datos Pre test.....	120
Anexo 6.13: Digitalización de datos Pos test	124
Anexo 6.14: Sustentación Económica	129
Anexo 6.15: Lista de procesos.....	140
Anexo 7: Autorización de la empresa	146

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Técnicas e instrumentos.....	14
Tabla 2: Análisis Pre test.....	18
Tabla 3: Mejora de la gestión por proceso del área de comercialización y atención al cliente.....	19
Tabla 4: Análisis Post Test.....	21
Tabla 5: Matriz de operacionalización de variables.....	36
Tabla 6: Indicadores de variables.....	37
Tabla 7: Matriz FODA.....	42
Tabla 8: Resultado de cuestionario	52
Tabla 9: Ficha de observación	86
Tabla 10: Análisis de confiabilidad para el instrumento de cuestionario a los trabajadores según software SPSS V20	87
Tabla 11: Procedimiento de reclamos relativos a la facturación.....	87
Tabla 12: Procedimientos de reclamos y quejas	90
Tabla 13: Proceso para nuevos suministros (agua y/o alcantarillado)	91
Tabla 14: Proceso para cobranzas.....	93
Tabla 15: Check List.....	100
Tabla 16: Guía de orientación	116
Tabla 17: Gestión de calidad.....	118
Tabla 18: Digitalización de datos Pre test	120
Tabla 19: Digitalización de datos Pre test	121
Tabla 20: Digitalización de datos Pre test	122
Tabla 21: Digitalización de datos Pre test	123
Tabla 22: Resumen de las tablas Pre test.....	124
Tabla 23: Digitalización de datos Pos test.....	124
Tabla 24: Digitalización de datos Pos test.....	125
Tabla 25: Digitalización de datos Pos test.....	126
Tabla 26: Digitalización de datos Pos test.....	127
Tabla 27: Sustentación Económica diagnostico pre prueba.....	129
Tabla 28: Sustentación económica-planificación.....	130
Tabla 29: Sustentación económica - ejecución	133
Tabla 30: Sustentación económica - Diagnostico post prueba.....	135

Tabla 31: Sustentación económica - Cierre	137
Tabla 32: Análisis Económico	139
Tabla 33: Check List de procesos	140

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Resultado de cuestionario	17
Figura 2: Esquema de Ishikawa	41
Figura 3: Me gusta trabajar bajo las órdenes de un jefe directo?	53
Figura 4: ¿Mi jefe establece objetivos realistas?	54
Figura 5: ¿Mi superior es respetuoso conmigo?	55
Figura 6: ¿La forma de ser de mi jefe es un buen ejemplo a seguir para desempeñar mi trabajo?	55
Figura 7: ¿Cuándo mi superior le llama la atención a alguien, lo hace con justicia?	56
Figura 8: ¿Cuándo tengo problemas personales mi jefe es accesible?	57
Figura 9: ¿La comunicación con mi encargado es positiva?	58
Figura 10: ¿Mi encargado exige de buena forma el cumplimiento del trabajo por parte del personal?	58
Figura 11: ¿La empresa programa cursos de capacitación?	59
Figura 12: ¿Los cursos de capacitación que he recibido han sido eficaces para la realización de mi trabajo?	60
Figura 13: Todos los dependientes, sin importar su puesto de trabajo, ¿reciben cursos de capacitación?	61
Figura 14: ¿Considero que los cursos de capacitación son interesantes y necesarios para mi desarrollo laboral?	61
Figura 15: ¿Me gusta recibir cursos de capacitación?	62
Figura 16: ¿La empresa demuestra tener interés en mí para mi desarrollo personal?	63
Figura 17: ¿Recursos Humanos cumple satisfactoriamente su función?	64
Figura 18: ¿La información de los tableros de avisos o corchos me proporciona información útil sobre mi trabajo?	65
Figura 19: ¿Tengo la información actualizada sobre los acontecimientos de la empresa de acuerdo a mi departamento?	66
Figura 20: ¿Las juntas de trabajo son interesantes y amenas?	67
Figura 21: ¿Sería interesante contar con un boletín informativo que me proporcione información útil y necesaria acerca de la empresa?	68

Figura 22: ¿Periódicamente en esta empresa se evalúa el desempeño personal?	69
Figura 23: ¿Recibo retroalimentación sobre mi desempeño laboral?	70
Figura 24: ¿La comunicación con el personal del departamento al que pertenezco es positiva?	71
Figura 25: ¿El flujo de información en mi área de trabajo es adecuado?	72
Figura 26: ¿Tus opiniones cuentan para tomar decisiones?	73
Figura 27: ¿La comunicación entre empleados es positiva?	74
Figura 28: ¿Qué tan satisfecho te sientes de ser parte de una gran empresa?	75
Figura 29: ¿Qué tan satisfecho te sientes con el sueldo y las prestaciones que recibes?	76
Figura 30: ¿Te sientes satisfecho por el trabajo que realizas en la empresa?	77
Figura 31: ¿Te sientes satisfecho por el trato que recibes dentro de la empresa?	78
Figura 32: ¿Estas satisfecho por la atención y el trato que se le otorga al cliente?	79
Figura 33: ¿La actitud de mi superior me impulsa a trabajar más?	80
Figura 34: ¿Recibo incentivos por realizar bien mi trabajo?	81
Figura 35: ¿Mi superior me apoya para mejorar mi desempeño?	82
Figura 36: ¿Mi encargado se preocupa por mi superación?	83
Figura 37: ¿Mi encargado se preocupa por la superación laboral de los empleados?	84
Figura 38: ¿La empresa se preocupa por tu bienestar?	85
Figura 39: Proceso organizacional de clientes	97
Figura 40: Proceso de Atención al Cliente	98
Figura 41: Proceso de Solicitud de datos (Comunicación entre Áreas)	99
Figura 42: Tipo de reclamos de los usuarios	104
Figura 43: Estructura del plan de implementación	105
Figura 44: Diagrama de Pareto	108
Figura 45: Tendencia de ocurrencias	109
Figura 46: Plantilla de Ocurrencias (Registro de anomalías en Proceso)	109
Figura 47: Plantilla de Cierre de Servicios Circulados (Cumplimiento de metas)	110
Figura 48: Plantilla de reporte de quejas (Preservar Calidad de Servicio)	110

Resumen

La presente investigación es aplicada y de tipo experimental de grado preexperimental, responde a las deficiencias encontradas en el área de comercialización y atención al cliente de la empresa SEDALIB mediante un modelo estratégico que actúa como plan de acción, el cual ha permitido el cumplimiento al 100% de sus objetivos, la reducción del tiempo de sus procesos en 39.16%. Haciendo un contraste con la reducción de ocurrencias y eventualidades este se redujo a un mínimo menor al 1%. Se puede decir que los resultados fueron positivos en las dos investigaciones, las relaciones respecto al impacto económico positivo generado por las estrategias planteadas son del 100%, por lo que se solidifica la veracidad de la mejora producida por un modelo estratégico en la gestión cual fuera el rubro. Por las estrategias planteadas en los planes de los antecedentes presentados son del 100%, por lo que se solidifica la veracidad de la mejora producida por un modelo estratégico en la gestión cual fuera el rubro. Finalmente, los resultados demuestran que el valor actual de la inversión es de S/. 2717.92 tomando después el primer un valor positivo de S/.1685.15 después de cubrir los costes de inversión.

Palabras clave: estrategia, evaluación, planificación, ejecución, modelo, gestión comercial, seguimiento.

Abstract

This research is applied and is focused on the processes and workers that are part of the customer service and sales area of a water distribution company, aiming to determine the influence of a strategic model based on efficiency.

Likewise, this pre-experimental research of an pre - experimental type responds to the deficiencies found in the aforementioned area through a strategic model that acts as an action plan, which has allowed 100% compliance with its objectives, reducing time of its processes in 39.16%. Making a contrast, the reduction of occurrences and eventualities was reduced to a minimum of less than 1%. It can be said that the results were positive in the two investigations, the relationships regarding the positive economic impact generated by the strategies proposed in the plans of the presented antecedents are 100%, so the veracity of the improvement produced by a strategic model in the management whatever the heading. Finally, the results show that the current value of the investment is S /. 2717.92 taking after the first a positive value of S / .1685.15 after covering the investment costs.

Keywords: strategy, evaluation, planning, execution, model, business management, monitoring.

I. INTRODUCCIÓN

La necesidad de mejorar los servicios, potenciar los recursos en su máxima capacidad y la necesidad de crear una ventaja competitiva es algo natural para mantenerse en el mercado competitivo. Reconociendo referencias de países de primer mundo tales como EEUU donde Bradley Marshall Hendrickson (BRADLEY, pp. 108) que en la proporción de su invento, estudia la reacción, la frecuencia y archivo personal del cliente para tomar una decisión basada en datos, recomendación en el sistema y reducción de tiempos considerables en cada proceso de atención al cliente; especificando la importancia que es la relación que establece la empresa con el cliente, por ello es necesario el análisis del giro del negocio, la cual planteó que haciendo uso de la gestión por procesos es un instrumento fundamental para asegurar el éxito empresarial.

D.C. Zipa, (ZIPA, pp. 56), menciona que la importancia de aplicar la gestión de procesos para una mejor conducción eficiente de los recursos es para alcanzar mejores resultados de eficiencia, lográndose identificar el éxito por medio de la evaluación con indicadores de gestión. Indica que, para construir oportunidades, se debe considerar algunas evidencias teóricas a la integración de gestión por procesos, todo esto sumado a las destacadas prácticas de gestión, planteadas con una orientación a los procesos, que destacan por tener oportunidades de perfeccionamiento.

En el Perú, debemos considerar que existen dificultades para aplicar la Gestión por procesos, las instituciones públicas se caracterizan por su mal manejo de los indicadores que sirven para evaluar la eficiencia, entonces se encuentra la respuesta en la investigación de (VERGÉS, 2014, pp. 24) que explica cómo se repite en gran medida en la literatura económica respecto a la eficiencia comparativa entre las empresa públicas y las privadas, o de si tal EP ejecuta con un aspecto eficiente o no, la premisa ha sido respecto a si la empresa adquiere beneficios u pérdidas; considerándolo en primera instancia como una manifestación de ineficiencia y la segunda como eficiente.

En el estudio “Aplicando la gestión de procesos en el sector salud del Perú”, (ROBLES, 2017, pp.20) se afirma que en el Perú la Gestión por Procesos es una táctica que mana desde el más alto nivel (Gerencia) con el objetivo de que pueda ser útil para la organización. Por ello se tiene que determinar los procesos que están naturalmente adheridos a sus clientes además de los productos que aspiran tener. En su estudio percata que en diferentes momentos se ha convenido de emplear dentro de la administración pública la gestión por procesos, buscando que todos los que reciben un servicio puedan tener una relación a todo que se les ofrece cotidianamente los entes públicos. Es así que desde el sector salud intentando aplicar la estrategia, pero las experiencias enseñaron que cambian con frecuencia las formas de aplicarlo. Consideramos que todo proceso operativo (Comienza – Termina), está orientado para un cliente que desea poseer algún producto en específico, que fue pensado y diseñado para él.

La empresa Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de la Libertad Sociedad Anónima - SEDALIB S.A., Trujillo, dedicada a brindar el servicio de abastecimiento de agua aprobada para el uso humano y disposición final de aguas residuales, afronta actualmente dificultades en el área comercialización y atención al cliente, con lo cual se ve afectada en costos y reclamo de clientes. Para encontrar los problemas principales en que abarca la empresa se recurrió a técnicas de recopilación de datos y documentación de la empresa a través del empleo de instrumentos como Ishikawa que se utiliza en el análisis de problemas e identifica las causas que las ocasionan (Anexo 4.1: Esquema de Ishikawa). Donde detalla que la empresa no tiene un apropiado control de calidad, por lo que se hace a destiempo la respuesta frente a pedidos de los clientes generando inconformidad. El aporte práctico es que permite una versión de la aplicación de las variables en el análisis del proyecto de investigación y anuncia los pasos a dar para el mejor tratamiento de una gestión por procesos.

Con respecto al actual trabajo de investigación, se justifica teóricamente (Cardenas Quispe, 2015), porque permitirá comprobar que por medio del empleo de la teoría de gestión de procesos se logra implementar de manera

eficiente un modelo de gestión que permite la interacción de la organización y el cliente, la mejora de este y que reduzca errores y esto genere menos costes. La investigación se respalda de modo práctico al resolver la problemática de la empresa SEDALIB S.A. donde tiene referente al control inadecuado de su productividad que como consecuencia permite una mala gestión en el área de comercialización y atención al cliente. Por último, la actual investigación se justifica de manera metodológica al dar un alcance aplicativo sobre la gestión por procesos, por lo cual servirá como antecedente para futuras investigaciones a este tema.

Por tal razón, se formula el siguiente problema de investigación: ¿En qué medida la aplicación de la gestión por procesos mejorará la eficiencia de la empresa SEDALIB S.A., La Libertad - 2019?

El objetivo general en la presente investigación es mejorar la eficiencia del área de Comercialización y Atención al Cliente mediante la aplicación de la gestión por procesos en la empresa SEDALIB S.A., La Libertad – 2020. Donde los objetivos específicos de la presente investigación es diagnosticar la situación actual del área de Comercialización y Atención al Cliente, mejorar la gestión por procesos en el área de Comercialización y Atención al Cliente, y evaluar el análisis post test y comparar con el análisis pre test. Como hipótesis tenemos la aplicación de la gestión por procesos mejora de manera positiva la eficiencia de la empresa SEDALIB S.A., La Libertad - 2019.

II. MARCO TEÓRICO

Esta tesis se realizó a través de antecedentes previos relacionados a la gestión por procesos; el Instituto Tecnológico de Sonora en su investigación “Importancia de la Calidad del Servicio al Cliente para el Funcionamiento de las Empresas Sonora” (ACEVES), han analizado las cualidades que debe poseer el recurso humano para brindar una prestación de servicio eficiente, llegan incluso a hablar de la calidad y seguridad de prestaciones. Para los autores queda claro que la atención a los clientes o usuarios dentro de oficinas comerciales y de recepción de reclamos debe haber una voluntad por ayudar, brindándoles la confianza y seguridad que se requiere siendo un ejemplo para el resto de empresas que compiten con otras para prestar igual o diferentes servicios. Teniendo un resultado óptimo y satisfactorio, luego de la implementación de las distintas estrategias de gestión por proceso, interviniendo a esta tesis en los ideales estratégicos que pueden establecerse en el procedimiento.

En el estudio realizado por Sánchez, F. (SÁNCHEZ,) titulado: Gestión por procesos en la mejora del proceso comercial de la empresa BRUMODA S.A.C.; presenta y desarrolla en particular los objetivos vitales en la gestión por procesos, enfocándose en la orientación al cliente. Por tal motivo, se obliga a comprender la definición de cliente en su significado más vasto incorporando tanto a los clientes externos e internos. Para la gestión por procesos de cada uno de los procedimientos que se despliegan en la organización, son dueños de un valor intrínseco para un cliente (externo o interno). La figura de vínculo (proveedor interno – cliente) precisa el valor que posee la interrelación entre clientes internos y proveedores, con el objetivo de prosperar, por otro lado, la eficiencia y eficacia dentro de la organización. Realizando la medición de la productividad y calidad, utilizando análisis FODA y análisis por proceso. Teniendo como resultado la satisfacción del cliente proporcionando a este informe el modo de procesos aplicados en un sistema organizacional real.

En el estudio, Modelo para medición de eficiencia real de producción y administración integrada de información en planta de Beneficio (MONTERO , 2013), se profundiza en el estudio de la eficiencia real de producción como

instrumento para determinar el rendimiento o relación con el producto generado o servicio ofrecido, para que inminentemente se deba determinar el nivel de satisfacción del cliente a través de la calidad del proceso. Por tal razón se ha construido un indicador que tiene las siglas: ERP - Eficiencia Real de Producción. Fue diseñado utilizando los elementos básicos en la producción industrial y se obtiene mediante la multiplicación porcentual (disponibilidad de planta, rendimiento de equipos y calidad de proceso), donde cada cien piezas optimas que podrían ser generadas por los grupos, sólo han generado treinta que representa un porcentaje de ERP (30%). El ERP es el indicador que rompe los límites dentro de los grupos productivos, lo que permite analizar los diversos tipos de industrias mediante un benchmarking, con el objetivo de empezar de la comparación e identificar la mejora en el conjunto productivo. Aportando a esta tesis el proceso de una gestión en un diferente entorno laboral.

En la investigación: Revisión del estado del arte para la gestión y mejora de los procesos empresariales de La Universidad UTE, Quito (CABRERA). Se evalúa la tendencia internacional y se vincula conceptos, criterios y conocimientos respecto a la mejora y gestión de los procesos dentro de las organizaciones. Se planteó en la estructura del estudio la verificación y análisis de lo divulgado en formato online, repertorio de consulta indexadas entre otros, para localizar los aspectos que sean de utilidad y que impactan en los procesos y desempeño de las empresas. Del análisis se puede obtener resultados interesantes para las partes interesadas, se involucran e influyen mutuamente, hasta ordenarse y encausarse con dirección a los procesos, teniendo como resultado la integración de procesos para la satisfacción del cliente en un 35% mayor a la anterior, es por esto que aporta a este informe desplegar una gestión hecha en procesos, pero con una nueva cualidad de ser Integrados.

En esa misma línea de análisis, la investigación Gestión Integrada por procesos. Encadenamiento dinámico de interacciones relevantes para su despliegue., (LORENZO), fue recientemente que las organizaciones, ante deficiencias, tienen la meta de cambiar su gestión, obteniendo un crecimiento en la rentabilidad. Cada acción es elaborada en el marco que se

modifican y se acoplan para asumir de manera progresiva y factible diversas modificaciones, sin que perjudique la calidad de los servicios y productos. Para ello el sistema de procesos debe hallarse prioritariamente ligados al fin social y obtener de la organización la satisfacción en conjunto; obtener ganancia con la práctica sensata de la gestión por procesos. Para conseguir los objetivos planificados se produjo el crecimiento del nivel de congruencia del sistema; confirmó que todos los elementos del sistema de gestión no se diferencien por su valor uno del otro y actué en conjunto de manera integrada. Aportando a este informe la experiencia de situaciones en las que la gestión por proceso tiene un diferente comportamiento según las medidas realizadas.

Adentrándonos en la investigación se cita a Cuatrecasas (CUATRECASAS), donde podemos encontrar definiciones acertadas que nos aproximan al presente proyecto de estudio. Es así que en su obra titulada “Gestión integral de la calidad: Implantación, control y certificación” Nos explica que la calidad es un cumulo de particularidades que tiene un servicio o producto, sumado a su competencia para alcanzar el agrado de la demanda del usuario. Entonces, supone que la calidad del servicio o producto tiene la misión de ejecutar las especificaciones y funciones, pero deberán adaptarse a las declaradas por los clientes o consumidores. Es lógico buscar que todo servicio o producto se obtenga con prontitud y al menudo coste, es inminente que es la demanda que buscará el consumidor.

El estudio, Calidad de atención asociada a la satisfacción del usuario externo en los establecimientos asistenciales de salud: Minsa– Essalud, Chongoyape – Perú (ARCÍA, considerara que el producto como el servicio de asistencia en salud, se define en resultados como la eficiencia y efectividad, apreciación que recoge el usuario por haber obtenido un resultado que lo aproxima a los deseado y que satisface dándole la tranquilidad mental y física. La investigación definitivamente busca contrastar el nivel de satisfacción por la calidad de atención que reciben los usuarios en los Centros asistenciales de salud (MINSA – ESSALUD). Para iniciar procedieron a emplear la encuesta SERVQUAL (Recolección de datos) la que obtuvo una confiabilidad de 95%, satisfacción en MINSA,

44,6% y en empatía el 51,9%. En cambio, ESSALUD alcanza el 71,7%, y en seguridad alcanza el 74.3%. Debemos señalar que para la investigación se tuvo en cuenta los principios éticos y criterios de severidad científica. Aportando a esta investigación el método de recolección de datos para obtener cifras determinantes para los resultados.

Con respeto a las teorías relacionadas al tema de la investigación, MALDONADO, menciona a la Gestión por Procesos que está compuesto de actividades o tareas todas están vinculadas entre sí, que empieza a partir de ingreso de materiales o información que es una o varias al mismo tiempo, y que producen varias o una salida de información o materiales con coste incluido. De lo mencionado se puede confirmar que la definición es exacta, la gestión por procesos es el uso eficiente de recursos, así pues, la presente tesis usará los recursos presentados en el área de investigación y mediante técnicas previamente implementadas gestionará el mejor uso de aquellas.

Se puede decir, que un proceso es la particular forma en que se desenvuelve una organización. Esto da pie a dar ejemplos de procesos en empresas y/o organizaciones: en producción, gestión comercial, desarrollo del producto, desarrollo de la visión estrategia entrega del bien y/o servicio. Los procesos están obligados a ser ejecutados de modo apropiado empleando los múltiples mecanismos de la gestión por procesos. Está confeccionada por múltiples fases, cada una de ellas está sujeta de acuerdo al nivel o grado de preparación en el cual se ubica la organización. Cada una de las fases a su vez está constituida por diversas prácticas razonadas en asegurar un adecuado trámite de las actividades de la organización con intención de consolidar el propósito de la organización. (BRAVO).

Dentro de la definición que se hace del término calidad de servicio, recogemos una perspectiva en que se ha centrado la investigación de Silva, Trujillo y Lámbarry (TRUJILLO) y que grafica a la calidad de un servicio, como el nivel en que un servicio satisface o supera las expectativas de los clientes. Entonces se plantea que la calidad de un servicio incluye la satisfacción del cliente, la reincidencia de compra y la recomendación posterior, por lo que esto puede originar lealtad a un prestador de servicio.

Emplear la Gestión por procesos con motivo que las organizaciones y/o empresas buscan mejorar el ejercicio (eficacia y eficiencia), así como también la optimización de cada uno de sus procesos. La Gestión por proceso funciona bajo la teoría del valor agregado, por lo que plantea un esquema de un sistema de creación de valor que tendrá que ser calculado por un sistema de indicadores, dirigido a determinar la ejecución de los procesos, evaluando los términos de eficiencia y eficacia. El procedimiento de creación de valor por no contar con un dispositivo de cálculo y estimación de logros no se considera que este planteado (MALDONADO,

Por otro lado, el área de comercialización y atención al cliente es el objeto para la transformación de este proyecto de investigación, en el libro de (GARCÍA Guilianny, Jesús et al. Indicadores) en su libro “Técnicas de información y atención al cliente/consumidor” se menciona que la atención al cliente se debe interpretar desde la prestación de servicio o comercialización de productos que dan las organizaciones u empresas a sus clientes, siempre que requieren: Efectuar sugerencias o reclamaciones, manifestar dudas a modo de inquietud sobre el servicio o producto obtenido, solicitar alguna aclaración adicional, recurrir al servicio técnico. Puede entenderse que el servicio o atención al cliente es la que influye al conjunto de la organización, desde el proceder para atender al público que está al interno (trabajadores, accionistas, etc.) y en el externo (clientes). Con respecto a lo mencionado el área de atención al cliente en SEDALIB. S.A. cumple con las directrices mencionadas es así que se centrará la supervisión de dichos procesos.

La confiabilidad de una herramienta es el nivel en que se puede reproducir, aproximándose al valor cada vez que se quiera calcular. Es la confiabilidad una exactitud de medición, pero una función de falla aleatoria (variabilidad por azar), al ser superior la falla, menos exacta será el cálculo, La confiabilidad se refiere a la credibilidad que brinda el instrumento, y esto se verifica si al aplicar repetidas veces dicho instrumento, brinda los mismos resultados o valores muy cercanos” (QUIROZ, Roger). De lo mencionado la fiabilidad es un recurso a usar para el análisis en la gestión de atención al usuario o cliente.

La oportunidad de ampliar la producción desde el aumento de cualquiera de los agentes productivos ya señalados. Conociendo estos datos, la productividad se definiría en el aumento del volumen de trabajo o trabajo competente, el incremento de explotación de recursos naturales, el incremento del equipamiento, el mejor empleo de la tecnología o la práctica de modernas tecnologías, el mejor empleo de las tecnologías de la información, el mejor empleo de las energías.

La productividad es como una correspondencia entre los resultados y el tiempo que se utiliza en obtenerlos; una correspondencia entre cantidad y calidad de bienes o servicios elaborados, y la correspondencia entre cantidad y calidad de recursos empleados para elaborarlos (SLADOGNA).

Monge Apolo (MONGE) se hace referencia con los espacios públicos de uso de los clientes, los que deben estar zonificado y con las características de un buen diseño en el área de salas de espera evitando así las sensaciones de ansiedad, inseguridad e insatisfacción, generando que muchas de las veces eviten de volver a ese determinado sitio, visto que no se tiene ningún control de la situación del entorno que rodea a los clientes. A lo mencionado un plan de contingencia y retroalimentación del mismo es un acto constante y lineal que se debe mantener durante a lo largo de la vida útil de la empresa.

Robert Kaplan (Kaplan,), plantean que el planeamiento estratégico es un cronograma de acciones un documento en el que la gerencia o dirección debe responder a algunas preguntas como: qué hacer, con qué recursos, quiénes forman parte de los equipos de trabajo y, sobre todo, hacia dónde va el negocio. Diagrama de Ishikawa es un diagrama de causa-efecto acumula una serie de puntos deficientes, el conjunto mismo de problemas resultando en un diagnóstico, también llamado diagrama de cola de pescado, diagrama de causa-efecto. Diagrama de Pareto es una gráfica para organizar datos de forma que estos queden en orden descendente. Define un orden de prioridades. Asigna la teoría de Pareto 80-20 y asigna prioridades y problemas prioritarios con el motivo de jerarquizar la solución de problemas. También llamado curva cerrada o Distribución A-B-C. FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

SUNASS en sus siglas: Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento. Regula, norma y supervisa la provisión de los servicios de saneamiento, por parte de los prestadores, de forma independiente, objetivos y oportunos, para contribuir a que los ciudadanos y ciudadanas aseguren el ejercicio de sus derechos y deberes.

KPI (Key Performance Indicator) referencia serie de métricas que se utilizan para sintetizar la información sobre la eficacia y productividad de las acciones que se lleven a cabo.

Atención al cliente es el servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos. Modelo de proceso: Puede considerarse al modelo, en términos generales, como representación de la realidad, explicación de un fenómeno, ideal digno de imitarse, paradigma, canon, patrón o guía de acción; idealización de la realidad; arquetipo, prototipo, uno entre una serie de objetos similares.

Implantación es establecer y poner en ejecución nuevas doctrinas, instituciones, prácticas o costumbres (R.A.E). La comunicación: El servicio y las condiciones comerciales son descritas de manera precisa y en términos fáciles de comprender por el consumidor. Específicamente se refiere a informar detalles en cuanto a las emisiones de facturas y/o remisiones, entrega de mercancía, periodos y/o fechas de pagos, etc. que soportarían la compra. Hacer una persona participe de o que tiene.

Procesos es un conjunto de tareas relacionadas lógicamente, llevadas a cabo para generar productos y servicios. Los procesos reciben insumos para transformarlos utilizando recursos de la empresa. Los procesos de negocio normalmente atraviesan varias áreas funcionales. Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.

Productividad es una relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. Así pues, la productividad se define como el uso eficiente de recursos — trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información — en la producción de diversos bienes y servicios

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de Estudio

Es una investigación aplicada que se concentra en la aplicación de una práctica esperando una solución a un problema inmediato y el objetivo es la implantación de un modelo estratégico para la gestión.

Diseño de Investigación

Este estudio es de diseño Pre – Experimental de Pre y Post Prueba, sin grupo de control, ya que consiste en una serie de mediciones periódicas que se hace al grupo en estudio (MARTINEZ).

$$G: O_1 \rightarrow X \rightarrow O_2$$

Dónde:

G: Grupo Experimental, gestión de eficiencia.

O1: Primera observación, situación inicial de la eficiencia.

X: Aplicación de la gestión por procesos

O2: Segunda observación, situación final de la eficiencia.

3.2. Variables y Operacionalización

Variable Independiente: Gestión por Procesos

La gestión por procesos es la manera de mejorar y dar un valor a los procesos de la organización que quiere hallar la calidad, que está vinculado a un objetivo en común encauzado a lo producido en función a los requerimientos de los clientes. (CONTRERAS)

La gestión por procesos o gestión fundamentada en procesos es considerada una de las ocho reglas de la gestión para la calidad. Su valor se establece cuando los resultados se consiguen con una mayor eficiencia producto los recursos y las actividades se diligencian como un proceso. Puede considerarse a la gestión por procesos como uno de las valiosas contribuciones de la gestión de la calidad producto de la evolución para el aseguramiento de la calidad (CARVAJAL, 2017).

El análisis fundamentado en procesos encaja un modelo de gestión horizontal, traspasando los muros entre distintas unidades funcionales y agrupando sus enfoques en dirección a los objetivos primordiales de la organización. Asimismo, perfecciona las interfaces de los procesos, como la sucesión de acciones instruidas a gestar un valor agregado sobre una entrada para adquirir un resultado, y una salida que explora para complacer las demandas de los clientes (MALDONADO, .

Variable Dependiente: Eficiencia

Por eficiencia se entiende hacer algo con el costo más bajo posible (CHASE, 2014), la eficiencia, es la que determina la correspondencia entre insumos y producción, siempre se busca disminuir el costo de los recursos y aprovecharla en la producción. Es la expresión que mide la capacidad o cualidad de la actuación de un sistema o sujeto económico para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado, minimizando el empleo de recursos. (ROJAS, 2018, Pp. 65)

Es la relación entre la producción real obtenida y la producción estándar esperada (RUIZ, 2014). Se interpreta por eficiencia a la composición particular de factores productivos, la cual es capaz de alcanzar niveles máximos de recursos soportando mínimos costos (GARCÍA Guiliany, Jesús at al. Indicadores). Por eficiente queremos decir utilizar los recursos en forma sabia y eficaz de costos (GRIFFIN, 2013), la eficiencia es el empleo apropiado de los recursos empleados para obtener resultados alcanzados y los recursos utilizados. (RODRIGUEZ, 2016). De esta manera se destaca que con el principio de eficiencia se obliga a los actores públicos a conseguir una optimización del uso de los recursos en los resultados alcanzados ECERR).

3.3. Población, Muestra, Muestreo y unidad de análisis

Población

Este estudio se realizó con dos poblaciones:

- **Población 1:** constituida por todos los procesos de la Gerencia Comercial
- **Población 2:** Trabajadores de la Gerencia Comercial.

Muestra:

- **Muestra 1:** constituida por todos los procesos de la subgerencia de comercialización y atención al cliente
- **Muestra 2:** constituida por las 50 personas que laboran en el área de subgerencia de comercialización y atención al cliente.

Muestreo:

Por conveniencia determinado a través de registro de personal del área y registro de los procesos de la empresa.

Unidad de análisis:

Área de comercialización y atención al cliente de SEDALIB S.A.

3.4. Técnicas e Instrumentos

Para el logro de los objetivos específicos, se procedió a emplear las técnicas y herramientas que se muestran en la tabla 1.

Tabla 1: Técnicas e instrumentos

FASE DE ESTUDIO	FUENTES DE INFORMACIÓN/ INFORMANTES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS	RESULTADOS ESPERADOS
Analizar la condición actual de los procesos del área de Comercialización y Atención al cliente.	Sub - Gerente y empleados	Recolección de datos y documentación	Diagrama de Ishikawa y Matriz FODA	Determinar aquellos procesos susceptibles de mejora en el área de Comercialización y Atención al Cliente e identificar sus deficiencias
		Entrevista	Guía de entrevista	
		Encuesta	Formulario	
Implementar la gestión por procesos en el área de Comercialización y Atención al Cliente.	Experto en la materia (Asesor Técnico)	Análisis de datos y documentación	Ficha de Observación	Determinar el nivel de eficiencia de los procesos en el área de Comercialización y Atención al Cliente. Estandarizar los procesos propuestos para el área de Comercialización y Atención al Cliente.
		Revisión documental	Ficha documental	
	Autores	Diagramas de procesos	Ficha de registro	
		Revisión documental	Ficha bibliográfica	
Evaluación análisis post test	Sub - Gerente y empleados	Análisis de datos y documentación	Ficha de Observación	Determinar las mejoras en las observaciones post implementación en el área de Comercialización y Atención al Cliente

Fuente: Elaboración propia.

3.5. Procedimientos

Como primera predisposición para la fase inicial de diagnóstico de pre prueba es evaluar el área de Comercialización y Atención al Cliente de SEDALIB S.A. se recurrió a técnicas de recopilación de datos y documentación de la empresa a través del empleo de instrumentos como Ishikawa que se utiliza en el análisis de problemas e identifica las causas que las ocasionan (Anexo 4.1: Esquema de Ishikawa). Además del análisis FODA que identifica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que dañan a la organización y que al ser evaluadas se plantean las estrategias adecuadas (aAnexo 4.2: Matriz FODA). Se desarrolló una entrevista estructurada (Anexo 4.3: Entrevista al sub gerente de comercialización y atención al cliente) con el sub gerente de comercialización y atención al cliente sumado a una recolección de información al personal mediante una encuesta en formato de cuestionario estructurado (Anexo 4.4: Cuestionario al personal). Para el segundo objetivo específico se empleará matrices que fueron seleccionados por su grado de relación con la problemática y su prioridad, son las siguientes: KPI (Key Performance Indicators) y estudio de tiempos. Los resultados obtenidos de las matrices planteadas se registrarán en sus respectivos formatos, analizándolas cuantitativamente para de esa forma poder plantear las estrategias necesarias en base a las herramientas de gestión de acorde al cronograma y plan de contingencia de actividades planeadas. Para el tercer objetivo específico se implantara las medidas de corrección a los procesos en base a un modelo estratégico basado en la teoría de Fred David (2018) el cual, divide el plan estratégico en tres fases, las cuales son las siguientes: formulación de la estratégica, implementación de la estrategia, evaluación de la estrategia, el cual usaremos como una base a la retroalimentación de datos en base al personal, esto acoplado por el monitoreo de los KPI por medio del Balance Scord Card. Finalmente se realizará una comparación de la

eficiencia y analizaremos el resultado para para una conclusión de las acciones tomadas.

3.6. Método De Análisis De Datos

Para el proceso de atención al cliente se usa la técnica de observación y el instrumento es la ficha de observación (Anexo 4.5: Ficha de Observación).

Para la extracción de la información al Sub Gerente del área de Comercialización y Atención al Cliente de SEDALIB S.A se usa la técnica de entrevista y el instrumentó es la entrevista, dando resultados como nuevas actividades y procesos para el modelo (Anexo 4.3: Entrevista al sub gerente de comercialización y atención al cliente).

Para el análisis de la situación de los empleados usaremos la técnica de encuesta y su instrumentó es el esquema de la encuesta (Anexo 4.4: Cuestionario al personal).

3.7. Aspectos Éticos

Los investigadores se comprometen a honrar la propiedad intelectual, a cumplir con la autenticidad de los datos descritos; y en los instrumentos a utilizar solo tomará los datos consentidos por la empresa.

IV. RESULTADOS

4.1. Diagnosticar la situación actual del área de Comercialización y Atención al Cliente.

Según PARK (2015), para gestionar de manera eficiente los procesos es necesario empezar por tomar en cuenta la importancia que el factor humano, es decir, los actores que intervienen en el proceso, demuestren el compromiso y la satisfacción que tienen al realizar cada una de sus actividades, así mismo se vean involucrados en cada cambio sin perder la productividad. Es por esto que se realizó una encuesta a los 50 trabajadores del área, donde el análisis estadístico a través del software IBM SPSS V20 (Anexo 5: Validación y confiabilidad) confirmó la confiabilidad en más del 90% aceptando el cuestionario. Éste cuestionario está dividida en dimensiones tales como relación con su superior, capacitación y desarrollo, comunicación, satisfacción y motivación. Tiene como parámetros la escala de totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo; teniendo como parámetros que más del 80% responde entre de acuerdo y totalmente de acuerdo se acepta que el nivel de satisfacción es aceptable, si es menor del 80% se indica que el personal no se encuentra satisfecho con las actividades que realiza. Se presentan los resultados en el siguiente gráfico.

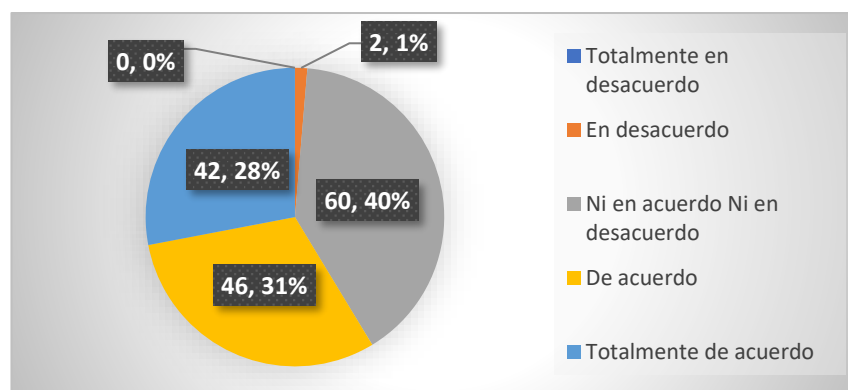


Figura 1: Resultado de cuestionario

Fuente: elaboración propia.






Se observó que sólo el 59% de los trabajadores se encuentran satisfechos siendo más de la mitad de ellos los que están totalmente de acuerdo en todas las dimensiones presentadas; sólo 2 personas se encuentran en desacuerdo en la dimensión de capacitación; obteniendo así que los trabajadores no se encuentran satisfechos con las actividades que realizan. Este resultado muestra la importancia de mejorar los procesos que el área mantiene y el compromiso de los trabajadores para realizar el cambio siendo un entorno favorable para desarrollar la gestión por proceso.

Así mismo se realizó un check list (Anexo 6.5: Check List) y una ficha de observación (anexo 4.5) que permita la evaluación del cumplimiento de los procesos, tales como el procedimiento de reclamos y cobranzas (Anexo 6.1: Procedimiento de reclamos y cobranzas), el proceso organizacional del cliente (Anexo 6.2: Proceso Organizacional de Cliente), atención al cliente (Anexo 6.3: Proceso de Atención al Cliente) y solicitud de datos (Anexo 6.4: Proceso de Solicitud de datos (Comunicación entre Áreas)), obteniendo como resultado los indicadores claves que permitieron la evaluación de mejora, estos son los servicios circulados, atención al cliente promedio, ocurrencias al día, quejas del personal, anotaciones en el libro de reclamaciones al mes (Anexo 6.9: Análisis de Procesos).

En la tabla 4, se muestra análisis actual de la situación del área, obteniendo un resultado no satisfactorio con respecto a los criterios

planteados, se tomó la decisión de realizar acciones de mejora para aumentar el nivel de los indicadores mostrados, a través de distintas actividades que posteriormente se muestra.

Tabla 2: Análisis Pre test

Criterio	Nombre de KPI	Critico	Precaución	Optimo	Pre Test
Porcentaje de Acabar los servicios hasta salir del área	Índice de servicios circulados	0.00%-69.99	70.00%-95.99	96.00%-100%	92.70% 
Número promedio de atención por cliente	Atención al Cliente Promedio	10.00- a Mas	5:00 - 9:59	1:00 - 4:59	8:12 
Porcentaje de ocurrencias al día sobre el total de los clientes atendido	Índice de Ocurrencias al Día	5.00%-100%	1%- 4.99%	0.00%-0.99%	4.75% 
Porcentaje de quejas al día sobre el total de los clientes atendido	Índice de quejas del Personal	8.00%-100%	1%- 7.99%	0.00%-1.99%	3.31% 
Libro de reclamaciones	Total, de anotaciones al mes	9 - a Mas	4 - 8	1 - 3	13 

Fuente: elaboración propia

4.2. Mejorar la gestión por procesos en el área de Comercialización y Atención al Cliente.

Los problemas anteriormente presentados son parte fundamental al miembro principal de una empresa quienes son los clientes, al observar el alto índice de reclamos y ocurrencias en el mes, causa una interrogante de lo sucedido buscando así el foco del problema y las acciones a realizar para mejorar y reducir el índice de error. En

la siguiente tabla se muestra los principales procesos a evaluación clasificados en lista de procesos, identificación de problema, objetivo, acciones, resultado deseado; para más detalles revisar Anexo 6.15: Lista de procesos

Tabla 3: Mejora de la gestión por proceso del área de comercialización y atención al cliente

Lista de procesos	Identificación de problema	Objetivo	Acciones	Tiempo de acción	Resultados esperados
Atención al cliente	El personal no está debidamente capacitado en las funciones que realiza cometiendo errores en el transcurso de su labor.	Realizar una mejora en eficiencia del proceso de atención al cliente.	El Orientador asignó de manera óptima, la distribución de funciones en las diferentes ventanillas de servicio las cuales se proporciona, mediante fichas de capacitación. Además de dar información relevante sobre que documentos llevar consigo para llevar una espera efectiva para el usuario. Así mismo, orientar mediante capacitaciones.	3 semanas	Reducir el sobretiempo de atención a niveles óptimos según el BSC.
Atención al cliente y reclamos	el trabajador de ventanilla toma tiempo con documentación errada lo cual alarga el tiempo de atención en la ventanilla con el mismo cliente, por otro lado, factores de demora son la falta de fichas alternativas para la atención de ocurrencias	Realizar una mejora en eficiencia del proceso de atención al cliente y facilitar la solución rápida a las actividades realizadas por los trabajadores.	Se otorgó fichas a los trabajadores de ventanilla, que modifica y permite que el trabajador detalle los reclamos conforme a las nuevas experiencias dadas en la retroalimentación. Se realizó capacitaciones sobre el tema de atención a ocurrencias.	3 semanas	Reducir el sobretiempo de atención a niveles óptimos según el BSC.
Solicitud de datos	Falta de comunicación y trabajo en equipo.	Permitir un mejor flujo de comunicación entre áreas	En las capacitaciones se otorgó oportunidad a sub gerentes de las áreas hermanas, para poder llegar a un acuerdo y definir procesos entre áreas con medidas reactivas a las ocurrencias, mediante una reunión extraordinaria tocando los temas importantes de temas necesarias intercambiando ideas y conceptos.	2 semanas	Reducir errores









Fuente: elaboración propia



La ficha de mejora realizada permitió detallar los pasos a seguir para realizar la mejora en el área, para mayor detalle revisar el anexo (Anexo 6.11:), donde se obtuvo como resultados el compromiso tanto como los trabajadores y los empleadores, permitiendo ajustar el tiempo entre actividades, corregir errores recurrentes y permitir que los indicadores de evaluación se encuentren al margen de aceptación como se muestra a continuación.

4.3. Evaluar el análisis post test y comparar con el análisis pre test.

Finalmente se realizó la evaluación del comportamiento de los indicadores a evaluar obteniendo como resultado favorable el aumento de los niveles de aceptación según los parámetros establecidos. El índice de servicios circulados aumento en un 5.5%, la atención al cliente mejoró en 3:16 minutos, las ocurrencias se redujo en 4.24%, las quejas del personal en 2.1% y disminuyó en un 34% los reclamos en el libro de reclamaciones. (Anexo 6.13: Digitalización de datos Pos test)

Tabla 4: Análisis Post Test

Criterio	Nombre de KPI	Pre Test	Post Test
Porcentaje de termino de los servicios hasta salir del área	Índice de servicios circulados	92.7% 	98.2% 
Número promedio por cliente	Atención al Cliente Promedio	8.12 	4:56 
Porcentaje de ocurrencias al día sobre el total de los clientes atendido	Índice de Ocurrencias al Día	4.75% 	0.5% 
Porcentaje de quejas al día sobre el total de los clientes atendido	Índice de quejas del Personal	3.31% 	0.6% 

Número total de anotaciones de incidentes anotados en el libro de reclamaciones	Libro de Reclamaciones	13 	6 
---	------------------------	---	---

Fuente: elaboración propia

V. DISCUSIÓN:

De los antecedentes investigados, el 100% presenta una influencia positiva del modelo estratégico hacia una variable dependiente. Pese a ello, uno de los temas a discusión es que del 100% menos del 50% representa una investigación terminada después de aplicar la prueba, con resultados cuantitativos habilitados al investigador,

Tomando el punto de vista de (GUSTAVO, 2013) desde el punto de vista de la administración tomando el enfoque de eficiencia muchas veces la especialización o la mejora de los procesos, el análisis para la toma del valor de los indicadores correctos debe ser complementada con un estudio objetivo, con participación de expertos de aspectos técnico-operativos(trabajadores) y económicos, a fin de interpretar los resultados sobre la base de la profundización de las características y condiciones, en análisis a los trabajadores apoyados con la entrevistas a los superiores, dieron la luz a los puntos en los cuales se iba a enfocar: Índice de servicios circulados Atención al Cliente Promedio, Índice de Ocurrencias al Día, Índice de quejas del Personal y Sobretiempo. A pesar de lo mencionado, la recolección de datos requería de percepción del dueño del proyecto y la cooperación de los expertos (Trabajadores), muchos de los datos críticos para el cambio fueron encontrados en el día a día y solo con la ayuda de la hoja de observación.

Por otro lado (MONTERO , 2013) con su libro “Modelo para medición de eficiencia real de producción y administración integrada” recomienda como genera los indicadores de manera simple tomando como estructura su simplicidad, Validez en el tiempo, Adecuación, Unidad y Oportunidad, esto complementado al Balance Score Card de Robert Kaplan y David Norton se definió el control de nuestras variables de estudio.

- Para el modelo estratégico se desarrolló se basa en el modelo de D' Alessio (GUSTAVO, Emilio y ROMERO Carlos A. 2013. Eficiencia y su medición en prestadores de servicios de agua potable y alcantarillado. Santiago de Chile. [en línea]. 2013. [Fecha de consulta: 12 de abril de 2020.]. Disponible en:

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37287/LCW385_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

D´ALESSIO,) tomando las recomendaciones y puntos de vistas de su libro Males endémicos, síntomas y sus causas, esto complementado a la organización de gestión proyectos estándar midiendo nuestro Alcance, Planeación, Ejecución y Cierre.

Siguiendo la validez de los modelos estratégicos, Lizarzaburu (LIZARZABURU) donde la relación de costo beneficio sea de 1.11 (es decir los beneficios son mayores que los costos) y obteniendo una reducción del tiempo de procesos de atención en 9% y un aumento de satisfacción del cliente de 13%.

Bayona, A. (BAYONA). Plantea un modelo estratégico para los procesos de una empresa. Obtiene un aumento en el rendimiento de las actividades de salida y entrada de 90%, se reduciendo el tiempo en un 20% y en costo en 19%. A pesar que la variable no coincide con la investigación, este soporta la idea de la organización y el enfoque como el modelo que ha servido como guía en todas sus fases para realizar una mejora,

Así mismo enfocado en distribución de insumos que difiere de la investigación, pero aporta sustancia es de Sánchez, F. (SÁNCHEZ,) donde al aplicar las estrategias obtiene una reducción en el 87% de los costos promedios y un aumento del 56% en la eficiencia de los pedidos.

Alva, S y Manrique, M. (ALVA) quien desarrolla una propuesta para la empresa de transportes Julio Cesar S.A.C”, y en la cual se observa un crecimiento positivo anual del 7% en los 5 años venideros entre el 2014 al 2019, S/. 665, 464 – S/. 872, 288 respectivamente. En el artículo: Increased participation among cleaners as a strategy to improve quality and occupational health, (ÖHRLING, 2014) plantea que el cambio organizativo no solo ha buscado crear un buen ambiente de trabajo también busca convertirse en una estrategia para aumentar calidad, eficiencia y satisfacción del cliente. El artículo Revisiting the Comparison of Public and Private Water Service Provision: An Empirical Study in Portugal (CUNHA, 2020) que se precisa que el servicio al cliente se evalúa mediante un

indicador de respuesta conocido como ERSAR (the Water and Waste Services Regulatory Authority) a las quejas y sugerencias, que se pueden observar a través de la gestión de las quejas y sugerencias recibidas y debidamente remitidas. Así también, el artículo *Organizational Culture Based on Competences in Public Service – Example of the Competency Model in the Customs Service* (JABŁOŃSKA , muestra el propósito de la evaluación de competencias que fue clave para diagnosticar las brechas que afectan la eficiencia del trabajo y la adaptación del personal directivo a los cambios que se están produciendo en el Servicio. En el artículo: *Effect of customer satisfaction on water utility business performance* (DONKOR, 2017), profundiza en el papel de las agencias reguladoras, la necesidad de buscar políticas para la mejora del servicio al cliente, a pesar de los monopolios públicos como lo son los servicios públicos de agua y que increíblemente pueden considerarse menos importantes para quienes ven perdida en la mejorara. Esto sucede porque la base de clientes de estas empresas prestadoras de servicios básicos es predominantemente cautiva.

- Bolaños, M; Cueva, R. (UEVA), en su investigación titulada “Modelo estratégico y su influencia en la gestión comercial de la empresa Lauri S.A.C, Trujillo 2018”. Para optar el título de licenciado en ingeniería empresarial. Tesis aplicativa de grado pre – experimental. Aplicando unos de los autores más conocidos de la administración D'alessio (GUSTAVO, Emilio y ROMERO Carlos A. 2013. Eficiencia y su medición en prestadores de servicios de agua potable y alcantarillado. Santiago de Chile. [en línea]. 2013. [Fecha de consulta: 12 de abril de 2020.]. Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37287/LCW385_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

D´ALESSIO,) para definir un modelo estratégico, Establecen en la matriz cuantitativa y cada una con su propio plan de acción y en base al presupuesto limitado por actividad y fase. Con el previo análisis , se pudo determinar que el modelo estratégico influye positivamente en la gestión comercial de la empresa Lauri S.A.C de la ciudad de Trujillo, 2017, dando la disminución de las horas extras al 100%, ahorrando s/.112.2 al mes en

el proceso de seguimiento al stock, así mismo la reestructuración de los procesos permitió una recuperación de s/ 636.48 mensuales en las ventas, en comparación al trabajo ejecutado en la presente tesis el número es menor ya que este es una botica, pero la base se repite nuevamente, donde el modelo estratégico acompañado a la ayuda de expertos y el análisis de las herramientas de gestión de ingeniería (uso para la identificación de las deficiencias) sustenta un procedimiento firme si ejecutado correctamente.

- Prado, J (RADO). En su tesis titulada: “Modelo estratégico y su influencia en la gestión de ventas” tiene más afinidad al trabajo presente donde se enfoca en Dirección y Organización, Tiempos y mejoras donde se concluye que la implementación del modelo estratégico de integración influyó positivamente en la gestión de ventas, se aumentó en un 19.8%, también se realizó la integración empresarial con soporte tecnológico en el software MrComanda Express que agilizó sus actividades y tareas, generando una mejora en la satisfacción del cliente en un 10% en comparación del semestre anterior y la integración de las áreas principales de la empresa. Como mencionando en las últimas líneas las implementaciones tecnológicas no serán mencionadas en la presente investigación, la barrera tecnológica y lo difícil que es gestionar el cambio en una empresa de gran capacidad, muchas veces los trámites burocráticos, o la creencia que las especialidades en ciertos procesos difieren del objetivo principal de la empresa condenan el progreso en ciertos servicios, muchas veces, creando inestabilidad, consecuencia mostradas en el libro de D’ Alessio (GUSTAVO, Emilio y ROMERO Carlos A. 2013. Eficiencia y su medición en prestadores de servicios de agua potable y alcantarillado. Santiago de Chile. [en línea]. 2013. [Fecha de consulta: 12 de abril de 2020.]. Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37287/LCW385_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

D’ALESSIO,) tomando de su libro Males endémicos, síntomas y sus causas, menciona que el trabajo en equipo y la “Comunicación” son importantes para encaminar en la empresa, de lo contrario el mismo

corroerá el ambiente laboral creando un síntoma endémico, presente, notable pero ignorado.

Siguiendo con la presente muchas investigaciones en la presente tesis son libros, guías procesos establecidos como los de Kaplan y Norton. Se deduce que las investigaciones al ser de carácter estratégicas no son presentadas por contener información valiosa, celos empresariales talvez, Por lo que se opta simplemente por mostrar la fase de propuesta.

Añadiendo en experiencia a la presente tesis una propuesta por la misma tiene que ser aceptada, en muchos casos estas quedan en proyecto ya que la burocracia, medios económicos o la simple confianza de la misma no permiten profundizar en el mercado de estudio.

Como punto en contra las propuestas no exploran el modelo estratégico y sus beneficios en eficiencia en su totalidad, el seguimiento, la parte cuantitativa, los fallos, las experiencias de los mismo son fuente vital para la mejora de las nuevas generaciones, y este decae en una simple restricción de la información por motivos personales o únicos de los mismos autores.

VI. CONCLUSIONES:

La aplicación de la gestión por procesos ha mejorado de manera positiva la eficiencia de la empresa SEDALIB S.A en el área de Comercialización y Atención al Cliente mediante la aplicación de la gestión por procesos en la empresa en base a la eficiencia.

Comenzando por el diagnostico se tomó dos poblaciones de estudios, los trabajadores y los procesos, desde el punto de vista de los trabajadores mediante las herramientas de encuestas y entrevista, complementado por el uso de las hojas de observación y la herramientas de gestión de ingeniería , se definió que el personal tenía la moral alta pero que había espacio a mejora, ya que si bien es cierto estaban acostumbrados a la presión que correspondía al perfil del trabajo este no llegaba a completar

su ciclo y con problemas de sobre tiempo y falta de comunicación que traían en consecuencia faltas de coordinación, afectando directamente a los tiempos y al uso excesivo de recursos de la empresa (talento humano), siguiendo, los procesos aunque establecidos correctamente estos y dentro del margen de los entes reguladores, estos no estaban enfocados eficientemente.

Los indicadores muestran un estándar promedio en el promedio, con un personal solamente para atención con un total de 13 trabajadores (6 ventanilla y 7 call center) estos no llegan a terminar sus procesos al acabar el día, los índices de quejas e incidencias son recurrente y repetitivo en su mayoría, a pesar de ello son atendidos debidamente.

- El modelo estratégico que se desarrolló se basa en el modelo de D' Alessio (GUSTAVO, Emilio y ROMERO Carlos A. 2013. Eficiencia y su medición en prestadores de servicios de agua potable y alcantarillado. Santiago de Chile. [en línea]. 2013. [Fecha de consulta: 12 de abril de 2020.]. Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37287/LCW385_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

D'ALESSIO,) complementado por el modelo base de Gestión de proyectos, Las estrategias que fueron implantadas y que fueron elegidas mediante la matriz cuantitativa fueron: reestructurar el proceso de atención al cliente, ejecutar proceso de aprendizaje con administrativo para el uso de ofimática y ejecutar charlas para capacitar al personal respecto a la atención al cliente.

Asimismo, la investigación de tipo experimental de grado pre-experimental, responde a las deficiencias encontradas en el área mencionada mediante un modelo estratégico según la eficiencia que actúa como plan de acción, el cual ha permitido el cumplimiento al 100% de sus objetivos, la reducción del tiempo de sus procesos en 39.16 %. Haciendo un contraste con la reducción de ocurrencias y eventualidades este se redujo a un mínimo menor al 1% e cual según el BSC marca como

en estado óptimo. Se puede decir que los resultados fueron positivos en las dos investigaciones. Por las estrategias planteadas en los planes de los antecedentes presentados son del 100%, por lo que se solidifica la veracidad de la mejora producida por un modelo estratégico en la gestión cual fuera el rubro. Finalmente, los resultados demuestran que el valor actual de la inversión es de S/. 2717.98; un valor de ganancia S/. 0.62 por cada S/.1.00 invertido y TIR de 25.05%. (Anexo 6.14: Sustentación Económica)

VII. RECOMENDACIONES:

La evolución y la iteración constante y el análisis de los procesos deben ser permanentes por lo mencionado se recomienda.

- Se recomienda que la investigación evolucione e integrar más involucrados y más actividades que tomen otras áreas que influyen en los procesos de atención y comercialización del cliente
- Se recomienda que ante todo cambio debe ser tomado bajo la reunión de los expertos del tema, la iteración es con propósito de mejora y esta no puede ser hecha si no existen datos, los cuales son otorgadas por los expertos.
- Se recomienda ser consiente que el presente documento actúa como antecedente para una mejora aun mayor, ya que el verdadero cambio es integral y este es la atención de un área que al presente cierre de este estudio no pudo integrar los procesos con sus áreas hermanas por la carga burocrática que este conlleva.

Se recomienda a la empresa que establezca un presupuesto para el análisis de sus procesos y sus tiempos de respuestas para los clientes, a la fecha muchos procesos contienen plazos de más de 15 días de respuesta, tomando en cuenta que es un recurso para el cliente de primera necesidad, este al menos debería tener propuestas de solución de problemas y el seguimiento de sus procesos y su consulta de manera automatizada.

REFERENCIAS

- BRADLEY MARSHALL Hendrickson.2016. System and method for improving customer wait time, customer service, and marketing efficiency in the restaurant, retail, hospitality, travel, and entertainment industries [en

- línea]. N° 11. [Fecha de consulta: 19 de septiembre de 2019]. Disponible en: <https://patents.google.com/patent/US9390424>
- ZIPA, Mónica María Berna. Gestión por Procesos y Mejora Continua, puntos clave para la Satisfacción del Cliente. (Tesis Pregrado). Universidad Militar de Nueva Granada .2015. p.56
 - VERGÉS JAIME, Joaquin. Eficiencia Comparativa: Empresa Pública vs Privada. [En línea] 2014. N°. 2. [Fecha de consulta: 21 de septiembre de 2019]. Disponible en: <http://webs2002.uab.es/jverges/pdf%20GEP&R/Eficiencia%20comparativa%20Empresas%20Publicas%20vs%20Privadas,%20.pdf>.
 - ROBLES, Luis y DÍAZ, Pedro. Aplicando la Gestión por Procesos en el Sector Salud Del Perú. Perú Salud 24(1), 2017. ISSN: 1083-3729-1.
 - CONTRERAS, F., OLAYA, J. C. y MATOS, F. F. Gestión por procesos, indicadores y estándares para unidades de información. 2° ed. Lima, Perú : Editorial los autores, 2017, pág. 15. ISBN N° 978-612-00-2606-9
 - CARVAJAL, G. V., Valls, W., LEMOINE, F. A. y ALCÍVAR, V. E. Gestión por procesos, Un principio de la gestión de la calidad. 1° ed. Ecuador : Editorial Mar Abierto, 2017, pág. 17. ISBN: 978-9942-959-77-5.
 - CHASE, Richard B. y JACOBS, F. Robertd. Administración de Operaciones: Producción y Cadena de Suministros. 1° ed. México: Grall Hill Educacion, 2014, pág. 11. ISBN: 978-607-15-1004-4
 - RUIZ, José Agustin Cruelles. Productividad e incentivos: Cómo hacer que los tiempos de fabricación se cumplan. 1° ed.Barcelona, España. : Marcombo Ediciones Tecnicas, 2014. 222 Pag. ISBN: 978-84-267-2036-8
 - SÁNCHEZ, F. Gestión por procesos en la mejora del proceso comercial de la empresa BRUMODA S.A.C. (tesis pregrado). 2017. Pp 99.
 - ALVA, Sigfrido y MANRIQUE, Miguel Ángel. Plan Estratégico para la Empresa Transporte Julios Cesar S.A.C. (tesis pregrado) Universidad San Ignacio de Loyola, 2016. Pp. 69.

- GRIFFIN, Ricky W. Administración. 10° ed. México : South- Western Cengage Learning, 2013. pág. 40. ISBN: ISBN-13: 978-607-481-778-2.
- RODRIGUEZ, Roland Estela. Gestión por Procesos, disciplina para diseñar la estructura organizacional del MINSA. (Tesis Pregrado) Universidad de Piura. 2016. Pp. 45.
- GUSTAVO, Emilio y ROMERO Carlos A. 2013. Eficiencia y su medición en prestadores de servicios de agua potable y alcantarillado. Santiago de Chile. [en línea]. 2013. [Fecha de consulta: 12 de abril de 2020.]. Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37287/LCW385_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- D´ALESSIO, Fernando. Pastillas para la Gerencia. 1 Males endémicos, síntomas y causas. 1° ed. Perú: Editorial Plantea Perú S.A. 2017. Pág.120. ISBN: 9786123191313
- BAYONA, Arnold Armando. Modelo Estratégico y su influencia en la Gestión de Procesos en el área de almacén de la empresa R&S Distribuidores S.A.C. (tesis pregrado) Universidad Privada del Norte. 2017.
- MALDONADO, José Ángel. Gestión de Procesos. [En línea]. 2018. [Fecha de consulta: 23 de septiembre de 2019]. Disponible en: https://issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/gesti_n_de_procesos_2018.
- BRAVO, Juan. Gestión de Procesos. 5° ed. Chile : Evolución S.A., 2013. 336 pp. ISBN: 978-956-7604-24-1.
- GARCÍA, María Jose. Técnicas de información y atención al cliente/consumidor. 2° ed. España : IC Editorial, 2019. 222 pp. ISBN 9788416271504.
- QUIROZ, Roger. La tesis de Maestría y Doctorado en 4 pasos. 1° ed. Lima : Colección Nuevo Milenio, 2015, 72 pp. ISBN 978-612-00-2104-0.

- SLADOGNA, Monica G. Productividad- La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. [En línea]. 2017. N° 1. [Fecha de consulta: 23 de septiembre de 2019]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/549/54921605013.pdf>. ISSN: 2014-3214.
- MONGE APOLO, Andre. Estudio e investigación del espacio y mobiliario de las salas de espera de la planta baja del Hospital Oncológico Dr. Juan Tanca Marengo (S.O.L.C.A.-GUAYAQUIL). (Tesis Pregrado). Universidad de Guayaquil.2017. p. 85
- Kaplan, Robert S. El Cuadro de Mando Integral- The Balanced Scorecard. 3° ed. España: Editorial Centro Libros PAPF, S.L.U. 2015.84 pp. ISBN: 978-84-9875-426-1.
- MARTINEZ, Victor Antonio. Métodos en Psicología II. (Tesis Pregrado). Universidad Autonoma de Baja California. 2009. Pp. 66.
- MONTERO VEGA, José C., et. al. Modelo para Medición de Eficiencia Real de Producción y Administración. 1° ed. Colombia : Editorial Javegraf, 2013, pág. 23. ISBN: 978-958-8360-43-0.
- LIZARZABURU Chunga Jose Miguel y LIZAZABURU Chunga Luis Miguel. Formulación de un modelo estratégico y su impacto en la gestión del cliente en la empresa de transporte Cargum Express S.R.L. (tesis pregrado) Universidad Privada del Norte. 2016.
- SOLÓRZANO Barrera, Grisell y ACEVES López, Jesús Nereida. Importancia de la Calidad del Servicio al Cliente para el Funcionamiento de las Empresas. México: El Buzón de Pacioli. (82), 2013. ISSN: 1870-5839.
- SILVA Rodríguez, Jorge; TRUJILLO Flores, Mara Maricela y LÁMBARRY Vilchis, Fernando. La gestión del agua y la calidad percibida del servicio”. Bucaramanga – Colombia: Revista Lebre, (5): 89-109 2013. ISSN: 2145-5996
- ROJAS López, Miguel David; JAIMES Carrillo, Ludym y VALENCIA Corrales María Elena. Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. Colombia: Revista Espacios, 2018. ISSN: 0798 1015
- GARCÍA Guilianny, Jesús at al. Indicadores de Eficacia y Eficiencia en la gestión de procura de materiales en empresas del sector construcción del

- Departamento del Atlántico, Colombia. Colombia: Revista Espacios, 2019. (12). ISSN: 0798 1015.
- BECERRA Peña, Diana Lizette. La Eficiencia en la Gestión de los Recursos del Sector Público: Una Reflexión Multidisciplinar, México. Revista de Economía Crítica, nº23, primer semestre 2017, ISSN: 2013-5254.
 - MONTERO Vega, José C., et.al. 2013. Modelo para Medición de Eficiencia Real de Producción y Administración. Bogota, D.C. Colombia : Javegraf, 2013, pág. 23. ISBN: 978-958-8360-43-0.
 - CABRERA, Henry Ricardo, et al. Revisión del Estado del arte para la gestión y mejora de los procesos empresariales, Enfoque UTE V.6-N4. [En línea]. 2015 pp.1 -22. Disponible en: <http://ingenieria.ute.edu.ec/enfoqueute/>. ISSN: 1390-6542
 - LLANES, M., y LORENZO, E. Gestión Integrada por procesos. Encadenamiento dinámico de interacciones relevantes para su despliegue. 2017. Ciencias Holguin, Revista Trimestral, Vol.23 No 1, Enero-Marzo, págs. pp. 1-13. E-ISSN: 1027-2127.
 - CUATRECASAS, Lluís. Gestión integral de la calidad: Implantación, control y certificación. Barcelona, España. : Profit Editorial I., S.L., 2017. ISBN: 978-84-16904-79-2.
 - GARCÍA Valverde, Rodolfo y DIAZ, Norma del Carmen. Calidad de atención asociada a la satisfacción del usuario externo en los establecimientos asistenciales de salud: Minsa– Essalud, Chongoyape. 2016. Vol. 8. N°02. Perú:Tzhoecoen Edición, ISSN 1997-3985.
 - CUEVA Vargas, Ricardo Gonzalo y BOLAÑOS Malarín, Victor Alfonso. Modelo Estratégico y su influencia en la Gestión Comercial en la Empresa Lauri S.A.C. Trujillo – Perú. (tesis pregrado) Universidad Privada del Norte. 2018. Pp. 56.
 - PRADO Shialer, Juan Diego. Modelo Estratégico y su Influencia en la Gestión de Ventas de un Restaurant, Trujillo – Perú. (tesis pregrado) Universidad Privada del Norte 2018. Pp. 95.
 - GARCÍA, Aníbal Barrera, DELGADO, Alejandro González y FERNÁNDEZ, Damayse Pérez. Identification of incidents factors on labour

- accidents in companies of Cienfuegos . 2015. Vol. 27. (2), Cienfuegos : Universidad de Cienfuegos. ISSN: 1815-5936.
- ECONOMIC IN THE TIME OF COVID-19. BALDWIN, Richars y WEDER, Beatrice. 2020. Reino Unido : MACROCONSULT - Sistemas de Infomación, 2020, Vol. 1. ISBN: 978-1-912179-28-2
 - DONKOR Emmanuel A.. Effect of customer satisfaction on water utility business performance. USA: Journal AWWA (American Water Works Association). 24(1), 2017. ISSN:1551-8833.
 - CUNHA Marques, Rui y SIMOES Pedro. Revisiting the Comparison of Public and Private Water Service Provision: An Empirical Study in Portugal. Mayo 2020 (1). ISSN 2073-4441
 - ÖHRLING, Therese Increased participation among cleaners as a strategyto improve quality and occupational health. Suecia : Nordic journal of working life studies, 2014 (3) Vol. 4. ISSN: 2245-0157.
 - ULLOA Enríquez, Medardo Ángel Risks of the Work in the Quality Management System.. Latacunga : Universidad Técnica de Cotopax, 2014, (2). ISSN: 0258-5960.
 - YICHEN Lina, YICHUAN, Wang y LEE Ann Kung. Influences of cross-functional collaboration and knowledge creation on technology commercialization: Evidence from high-tech industries. Filadelfia: Industrial Marketing Management. (45): 128-138. 2015. ISSN: 0019-8501
 - JABŁOŃSKA Wołoszyn, Maria. Organizational Culture Based on Competences in Public Service – Example of the Competency Model in the Customs Service.2° ed.Vol. 2. Filadelfia: The Journal of Intercultural Management (JOIM). 2015. ISBN: 2080-0150.
 - LEE, Keeun y YOON, Byungun. The idiosyncrasy of research and development efficiency across types of small- and medium-sized enterprises: evidence from Korea USA: R&D Management. (3): 250-266. 2015. ISSN: 0033-6807.
 - SADIQ. Determinant Power of Public Service Motivation for Job Satisfaction and Customer Service Orientation: In Case of People's Republic of China. Hefei – China: Open Journal of Social Sciences. Janury 2018. ISSN: 2327-5952.

- GRECKSCH, Kevin & LANGE, Bettina. Primer Water efficiency in the public sector: The role of social norms. 2° ed. Vol. 3. Oxford - United Kingdom: Centre for Socio-Legal Studies. ISBN: 978-0-631-19681-5.
- WANGA, Ke. Efficiency measures of the Chinese commercial banking system using an additive two-stage DEA. China: Omega The International Journal Of Management Sciencie. (44): 5-20. 2014. ISSN: 0305-0483.
- PARK, R. An Alternative Approach to Efficiency Measurement of Seaports. Londres: Port Managemen. (6): 273-277. 2015. ISBN: 978-1-137-47577-0.
- GUPTA Sanjeev, et al. Efficiency-Adjusted Public Capital and Growth. Washington: World Development. Vol. 47: 164-178. 2014. ISSN: 0305-7500.
- TERZIEV, Venelin; GEORGIEV y Marin, BANABAKOVA, Vanya. Developing Customer Service Standars. Vol. 24. Romania: Nicolae Balcescu Land Forces Academy. June 2018. ISBN: 978-973-153-327-8.

ANEXO

Anexo 3.

Anexo 3.1: Matriz de operacionalización de variables

Tabla 5: Matriz de operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores	Instrumento	Escala medición
----------	-----------------------	------------------------	-------------	-------------	-----------------

Gestión Por Procesos	Las organizaciones emplean modelos de estrategias, para progresar en las operaciones y desarrollar sus objetivos. Establece un plan estratégico, o modelo, esquematizado para enriquecer un proceso. El avance de este modelo necesita del reconocimiento de las primordiales metas de una organización. (Definición de modelos de estrategia., 2015).	Análisis sistemático de los procesos del área de Comercialización y Atención al Cliente de la empresa SEDALIB S.A. y la mejora de procesos en función a los requerimientos de los clientes.	IEI: Índice de Eficiencia de Implantación. N° MC: Numero de Metas Cumplidas. N° MP: Numero de Metas Planificadas	$IEI = \frac{N^{\circ} MC}{N^{\circ} MP} \times 100\%$	Razón
Eficiencia	Gestión por Procesos puede ser mentalizada como el modo de administrar toda la organización apoyándose en los Procesos, siendo explicados estos como una sucesión de actividades dirigidas a producir un valor agregado sobre una entrada para alcanzar un resultado, y	Indicador que mide la eficiencia y la eficacia de los procesos clave del área de Comercialización y Atención al Cliente de la empresa SEDALIB S.A.	IRC: Índice de servicios circulados.	$IRC = \frac{N^{\circ} SC}{N^{\circ} SR} \times 100\%$	Razón
			N° SC: Número de servicios circulados.		
			N° SR: Número de nuevos servicios recepcionados.		
			TPA: Atención al Cliente Promedio por Minuto.	$TPA = Nx/(NTAD)$	Razón
			Nx: Sumatoria Total de todas las atenciones.		
			N° TAD: Número total de atenciones al día.		
			IOA: Índice de Ocurrencias al día.	$IOA = \frac{N^{\circ} NOD}{N^{\circ} NAT} \times 100\%$	Razón
			N° NOD: Número de ocurrencias al día.		

una salida que a su vez satisfaga las demandas del cliente. (Negrín S., 2014)	N° NAT: Número de Atenciones.		
	IQP: Índice de Quejas del personal.	$IQP = \frac{N^{\circ} NQP}{N^{\circ} NAT} \times 100\%$	Razón
	N° NQP: Número de quejas al personal.		
	N° NAT: Número Atenciones totales.		

Fuente: elaboración propia

Anexo 3.2: Indicadores de variables

Tabla 6: Indicadores de variables

OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	TÉCNICA / INSTRUMENTO	TIEMPO EMPLEADO	MODO DE CÁLCULO
Analizar la condición actual de los procesos del área de Comercialización y Atención al cliente.	Diagrama de Ishikawa y Matriz FODA	Realidad problemática en el Área de comercialización y atención al cliente	Recolección de datos	2 semanas	Análisis documental
	Guía de entrevista Encuesta	Análisis de datos del Área	Técnica de la encuesta, entrevista y observación/ instrumento Guía de entrevista, Cuestionario y una Ficha de Observación	4 semanas	Análisis documental y estadístico (Software IBM SPSS V20)
Implementar la gestión por procesos en el área de Comercialización y Atención al Cliente.	Herramientas de Gestión	Nivel de eficiencia de los procesos en el área de Comercialización y Atención al Cliente	Análisis de datos y documentación/ Ficha de Observación	4 semanas	Análisis documental y Excel

Evaluación análisis post test	Indicadores Matematicos	Procesos propuestos para el área de Comercialización y Atención al Cliente.	Revisión documental/ Ficha documental Diagrama de procesos/ Ficha de registro Revisión documental/ ficha bibliográfica	4 semanas	<p>IEI: Índice de Eficiencia de Implantación.</p> <p>N° MC: Numero de Metas Cumplidas.</p> <p>N° MP: Numero de Metas Cumplidas</p> $IEI = \frac{N^{\circ} MC}{N^{\circ} MP} \times 100\%$ <p>IRC: Índice de servicios circulados.</p> <p>N° SC: Número de servicios circulados.</p> <p>N° SR: Número de nuevos servicios recepcionados.</p> $IRC = \frac{N^{\circ} SC}{N^{\circ} SR} \times 10$ <p>TPA: Atención al Cliente Promedio por Minuto.</p> <p>Nx: Sumatoria Total de todas las atenciones.</p> <p>N° TAD: Número total de atenciones al día.</p>
-------------------------------	-------------------------	---	---	-----------	---

				$TPA = Nx/(NTAD)$ <p>IOA: Índice de Ocurrencias al día.</p> <p>N° NOD: Número de ocurrencias al día.</p> <p>N° NAT: Número de Atenciones.</p> $IOA = \frac{N^{\circ} NOD}{N^{\circ} NAT} \times 100\%$ <p>IQP: Índice de Quejas del personal.</p> <p>N° NQP: Número de quejas al personal.</p> <p>N° NAT: Número Atenciones totales.</p> $IQP = \frac{N^{\circ} NQP}{N^{\circ} NAT} \times 100\%$
--	--	--	--	---

Fuente: elaboración propia

Anexo 4:

Anexo 4.1: Esquema de Ishikawa

El Diagrama de Ishikawa se suma las deficiencias en los procesos de gestión este, refleja que si bien es cierto que la empresa tiene estandarizada sus procesos y todos ellos tienen un manual o un libro a cuál acudir este no se ve reflejado en los procesos del día a día, coordinación entre personal carente, pocas capacitaciones y sin planes de atención a ocurrencias frecuentes.

Por otro lado, la deficiencia no muestra grandes colapsos en los procesos, se puede notar que el constante día a día sin una comunicación y coordinación estructurada ha dado cabida a una normalidad negativa para la empresa, la cual no ataca problemas mínimos que pueden acrecentarse con la acumulación de estos.

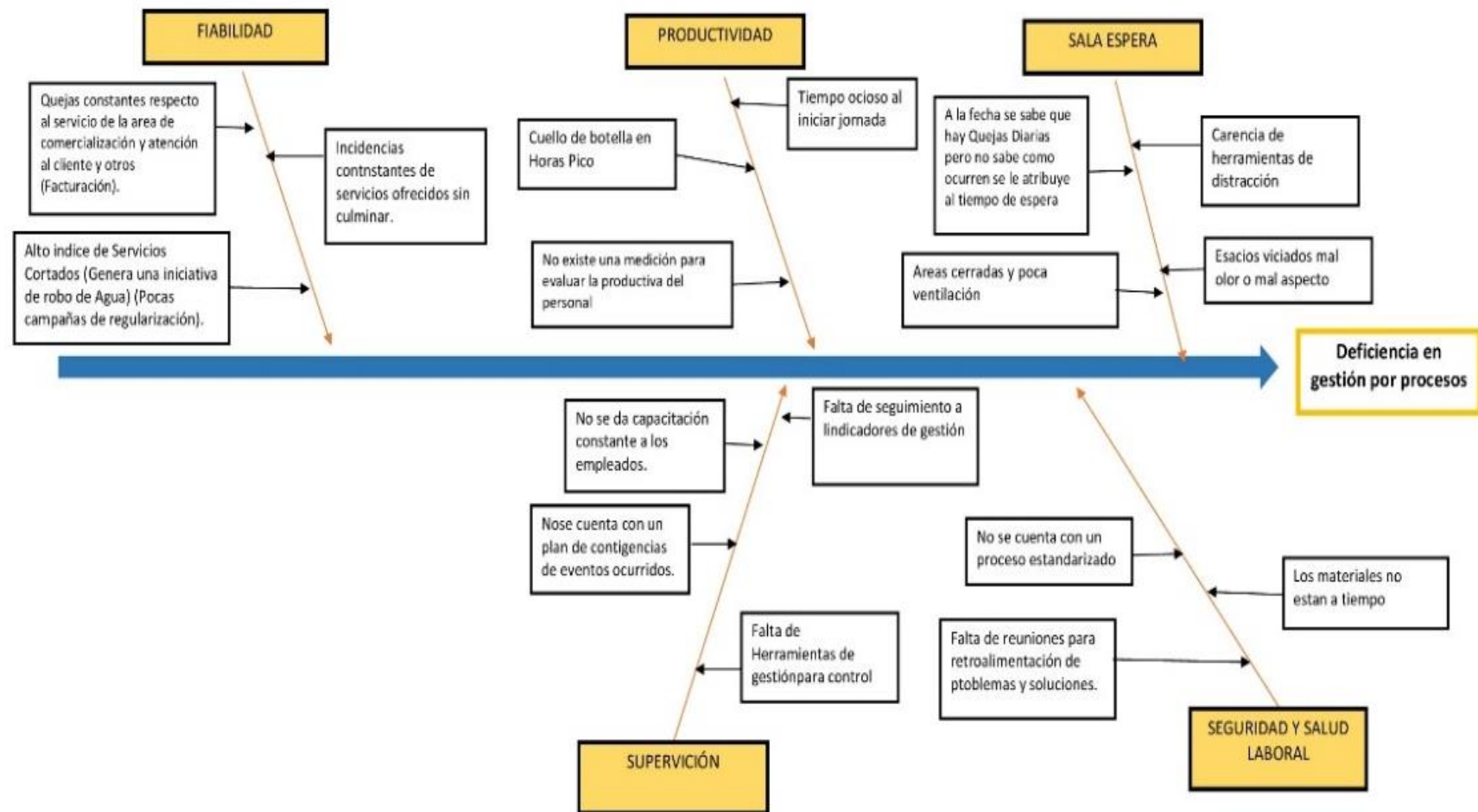


Figura 2: Esquema de Ishikawa

Fuente: elaboración propia

Anexo 4.2: Matriz FODA

Tabla 7: Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
Factores Internos	F1. El personal evidencia un alto nivel de compromiso e identificación con la organización con la empresa.	D1. Dificultad en la gestión para acceso a fuentes de financiamiento.
	F2. Se reconoce el valor de las TICs para la mejora de la gestión en la Atención al Cliente y en el soporte de sus procesos.	D2. Limitado trabajo en la implementación de TICs.
	F3. La autoridad está comprometida con los objetivos estratégicos de la empresa.	D3. Débil gestión en el cobro de la cartera pesada.
	F4. Personal capacitado y con experiencia en los procesos que involucran con la Comercialización y Atención al Cliente.	D4. Deteriorada imagen corporativa por deficiencia en el sistema de operaciones.
	F5. Políticas Corporativas dirigidas a dar satisfacción del Cliente y la cultura de servicio de calidad y mejora permanente de los procesos e infraestructura de Atención al cliente.	D5. Débil enfoque de gestión dirigido al cliente.
Factores Externos		D6. Procesos clave no mejorados y que dificultad su optimización.
Oportunidades	Estrategia FO (Maxi-Maxi)	Estrategia DO (Mini-Maxi)
O1. Existencia de normativa que garantiza adecuados procesos.	Estrategia para maximizar tanto las F como las O E1. La empresa fomentará la capacitación en el uso de nuevas tecnologías para la automatización de algunos procesos elementales que involucran con la Comercialización y Atención al Cliente.	Estrategia para minimizar las D y maximizar las O. E1. Crear un Plan de Negocios para gestionar fuentes de financiamiento, teniendo en cuenta los potenciales mercados y el crecimiento sostenido de
O2. Dominio en el mercado de saneamiento a nivel regional.		

O3. Crecimiento sostenido de la demanda en el ámbito jurisdiccional.	(F2, F4, O7, O8) E2. La empresa se comprometerá a fortalecer la identidad corporativa para garantizar la mejora continua de los instrumentos y procesos que están directamente vinculados con la Comercialización y Atención al Cliente, garantizando el liderazgo en el mercado regional. (F1,F3,F5,O1,O2,O3,O5,O6)	la demanda a nivel regional. (D1, O2, O3, O4, O6,) E2. Implementar TICs en algunos procesos respetando la normativa vigente. (D2, O1, O7, O8) E3. Mejorar el sistema de procesos con tecnología apropiada, ayudando a optimizar recursos y renovando la imagen (D2, D4, D6, O7, O8)
O4. Mercados potenciales a nivel regional.		
O5. Existencia de mercado para la comercialización de productos vinculados a los servicios de agua y saneamiento.		
O6. Demanda de servicios complementarios varios.		
O7. Disponibilidad de tecnología apropiada para la optimización de los procesos.		
O8. Presencia de Tecnología Nacional e Internacional para mejorar su sistema de procesos.		
Amenazas	FA (Maxi-Maxi)	DA (Mini-Mini)
A1. Fórmulas tarifarias aprobadas		

no consideran el total de costos de operación, mantenimiento y ampliación de los servicios.	Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas. E1. Fortalecerán la Política Corporativa y Objetivos en aras de alcanzar la satisfacción del cliente y retirar cualquier actitud negativa hacia la empresa. (F3, F4, F5, A4, A5)	Estrategia para minimizar tanto las A como las D. E1. Plantear una propuesta para que sea reformulado el sistema tarifario y se valore los diversos procesos establecidos como parte del servicio que brinda la empresa. (D3, D6, A1, A2, A6) E2. Mejorar la imagen corporativa con nueva infraestructura y automatización de algunos procesos ayudando a cambiar la actitud de los clientes hacia la empresa. (D2, D4, D5, D6, A4, A5)
A2. Tarifa insuficiente para algunos servicios de la empresa lo que impacta en la calidad y sostenibilidad del servicio.		
A3. Existencia de competidores de servicios.		
A4. Actitud negativa de los clientes hacia la empresa.		
A5. Infraestructura no adecuada para automatización de procesos.		
A6. Débil valoración de los servicios brindados por la empresa.		

Fuente: elaboración propia

Anexo 4.3: Entrevista al sub gerente de comercialización y atención al cliente

GUÍA DE ENTREVISTA

Dirigido a: Lic.

Cargo: Sub-Gerente de Comercialización y Atención al Cliente.

Instrucciones: Agradeceremos, revise cuidadosamente cada una de las interrogantes, posteriormente proceda a marcar con una cruz la respuesta que creas que es la más adecuada y contestar otras consultas en la respectiva hoja de respuesta. Es preciso señalar que cada una de las respuestas se ajuste a la realidad y sean expresadas con letra muy clara.

GESTIÓN POR PROCESOS Y EFICIENCIA
1. ¿Cuál cree que son las fortalezas de área de Comercialización y Atención al Cliente para obtener mejores resultados?
2. ¿Cuenta el área de Comercialización y Atención al Cliente con investigaciones de satisfacción de sus clientes?
3. ¿El área de Comercialización y Atención al Cliente se realizan evaluaciones periódicas de los servicios brindados?
4. ¿El área de Comercialización y Atención al Cliente conoce a sus clientes y/o consumidores finales?
5. ¿El clima laboral en el área administrativa y de atención es la adecuada?
6. ¿Cuál es el nivel de rotación y/o ausentismo del personal en el área de Comercialización y Atención al Cliente?
7. ¿Posee el área de Comercialización y Atención al Cliente infraestructura apropiada y bien distribuida?
8. ¿Cuántas capacitaciones realiza el área de Comercialización y Atención al Cliente al personal?
9. ¿Cuántos son los servicios brindados por día y semana en el área de Comercialización y Atención al Cliente?
10. ¿Cuáles con los servicios más solicitados en el área de Comercialización y Atención al Cliente?

11. ¿Cuenta el área de Comercialización y Atención al Cliente con la tecnología adecuada para brindar un buen servicio?
12. ¿Cuántos son los Servicios Circulados en el área de Comercialización y Atención al Cliente?
13. ¿Cuántos son los Reclamos Subsanados el área de Comercialización y Atención al Cliente?
14. ¿Cuántos son los Clientes con Corte de Servicio?
15. ¿Cuánto es el promedio de Atención en el área de Comercialización y Atención al Cliente?
16. ¿Cuántas ocurrencias se dan al día en el área de Comercialización y Atención al Cliente?
17. ¿Cuántas capacitaciones son atendidas en el área de Comercialización y Atención al Cliente?
18. ¿Cuánta es la eficiencia en el área de Comercialización y Atención al Cliente?

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 4.4: Cuestionario al personal

Guía de encuesta al personal de la Sub Gerencia de Comercialización y Atención al Cliente de Sedalib S.A.

I. SECCIÓN: RELACIÓN CON SU SUPERIOR
<p>1. ¿Me gusta trabajar bajo las órdenes de un jefe directo?</p> <p>a) Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/> b) En desacuerdo <input type="radio"/> c) Ni en acuerdo Ni en desacuerdo <input type="radio"/></p> <p>d) De acuerdo <input type="radio"/> e) Totalmente de acuerdo <input type="radio"/></p>
<p>2. ¿Mi jefe establece objetivos realistas?</p> <p>a) Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/> b) En desacuerdo <input type="radio"/> c) Ni en acuerdo Ni en desacuerdo <input type="radio"/></p> <p>d) De acuerdo <input type="radio"/> e) Totalmente de acuerdo <input type="radio"/></p>
<p>3. ¿Mi superior es respetuoso conmigo?</p> <p>a) Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/> b) En desacuerdo <input type="radio"/> c) Ni en acuerdo Ni en desacuerdo <input type="radio"/></p> <p>d) De acuerdo <input type="radio"/> e) Totalmente de acuerdo <input type="radio"/></p>

<p>a) Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/> b) En desacuerdo c) Ni en acuerdo Ni en desacuerdo <input type="radio"/></p> <p>d) De acuerdo <input type="radio"/> e) Totalmente de acuerdo <input type="radio"/></p> <p>4. ¿La forma de ser de mi jefe es un buen ejemplo a seguir para desempeñar mi trabajo?</p> <p style="text-align: center;"><input type="radio"/></p>
<p>5. ¿Cuándo mi superior le llama la atención a alguien, lo hace con justicia?</p> <p>a) Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/> b) En desacuerdo <input type="radio"/> c) Ni en acuerdo Ni en desacuerdo <input type="radio"/></p> <p>d) De acuerdo <input type="radio"/> e) Totalmente de acuerdo <input type="radio"/></p>
<p>a) Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/> b) En desacuerdo <input type="radio"/> c) Ni en acuerdo Ni en desacuerdo <input type="radio"/></p> <p>d) De acuerdo <input type="radio"/> e) Totalmente de acuerdo <input type="radio"/></p> <p>6. ¿Cuándo tengo problemas personales mi jefe es accesible?</p>
<p>7. ¿La comunicación con mi encargado es positiva?</p> <p>a) Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/> b) En desacuerdo <input type="radio"/> c) Ni en acuerdo Ni en desacuerdo <input type="radio"/></p> <p>d) De acuerdo <input type="radio"/> e) Totalmente de acuerdo <input type="radio"/></p>
<p>8. ¿Mi encargado exige de buena forma el cumplimiento del trabajo</p> <p>a) Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/> b) En desacuerdo <input type="radio"/> c) Ni en acuerdo Ni en desacuerdo <input type="radio"/></p> <p>d) De acuerdo <input type="radio"/> e) Totalmente de acuerdo <input type="radio"/></p> <p>por parte del personal?</p>
<p>II. SECCIÓN: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO</p>
<p>1. ¿La empresa programa cursos de capacitación?</p> <p>a) Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/> b) En desacuerdo <input type="radio"/> c) Ni en acuerdo Ni en desacuerdo <input type="radio"/></p> <p>d) De acuerdo <input type="radio"/> e) Totalmente de acuerdo <input type="radio"/></p>
<p>2. ¿Los cursos de capacitación que he recibido han sido eficaces para</p> <p>a) Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/> b) En desacuerdo <input type="radio"/> c) Ni en acuerdo Ni en desacuerdo <input type="radio"/></p> <p>d) De acuerdo <input type="radio"/> e) Totalmente de acuerdo <input type="radio"/></p> <p>la realización de mi trabajo?</p>

<p>a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni en acuerdo Ni en desacuerdo</p> <p>d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo</p>
<p>3. Todos los dependientes, sin importar su puesto de trabajo, ¿reciben cursos de capacitación?</p>
<p>4. ¿Considero que los cursos de capacitación son interesantes y necesarios para mi desarrollo laboral?</p> <p>a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni en acuerdo Ni en desacuerdo</p> <p>d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo</p>
<p>a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni en acuerdo Ni en desacuerdo</p> <p>d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo</p> <p>5. ¿Me gusta recibir cursos de capacitación?</p>
<p>a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni en acuerdo Ni en desacuerdo</p> <p>d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo</p> <p>6. ¿La empresa demuestra tener interés en mí para mi desarrollo personal?</p>
<p>a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni en acuerdo Ni en desacuerdo</p> <p>d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo</p> <p>7. ¿Recursos Humanos cumple satisfactoriamente su función?</p>
<p>III. SECCIÓN: COMUNICACIÓN</p>
<p>1. ¿La información de los tableros de avisos o corchos me proporciona información útil sobre mi trabajo?</p> <p>a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni en acuerdo Ni en desacuerdo</p> <p>d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo</p>
<p>2. ¿Tengo la información actualizada sobre los acontecimientos de la empresa de acuerdo a mi departamento?</p> <p>a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni en acuerdo Ni en desacuerdo</p> <p>d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo</p>

<p>3. ¿Las juntas de trabajo son interesantes y amenas?</p> <p>a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni en acuerdo Ni en desacuerdo</p> <p>d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo</p>
<p>4. ¿Sería interesante contar con un boletín informativo que me proporcione</p> <p>a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni en acuerdo Ni en desacuerdo</p> <p>d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo</p> <p>información útil y necesaria acerca de la empresa?</p>
<p>5. ¿Periódicamente en esta empresa se evalúa el desempeño personal?</p> <p>a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni en acuerdo Ni en desacuerdo</p> <p>d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo</p>
<p>6. ¿Recibo retroalimentación sobre mi desempeño laboral?</p> <p>a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni en acuerdo Ni en desacuerdo</p> <p>d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo</p>
<p>a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni en acuerdo Ni en desacuerdo</p> <p>d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo</p>
<p>7. ¿La comunicación con el personal del departamento al que pertenezco es positiva?</p>
<p>8. ¿El flujo de información en mi área de trabajo es adecuado?</p> <p>a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni en acuerdo Ni en desacuerdo</p> <p>d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo</p>
<p>a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni en acuerdo Ni en desacuerdo</p> <p>d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo</p>
<p>9. ¿Tus opiniones cuentan para tomar decisiones?</p>
<p>10. ¿La comunicación entre empleados es positiva?</p> <p>a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni en acuerdo Ni en desacuerdo</p> <p>d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo</p>
<p>3 SECCIÓN: SATISFACCIÓN</p>

<p>a) Totalmente insatisfecho b) Insatisfecho c) Satisfecho</p> <p>d) Regularmente satisfecho e) Totalmente satisfecho</p> <p>1. ¿Qué tan satisfecho te sientes de ser parte de una gran empresa?</p>
<p>a) Totalmente insatisfecho b) Insatisfecho c) Satisfecho</p> <p>d) Regularmente satisfecho e) Totalmente satisfecho</p> <p>2. ¿Qué tan satisfecho te sientes con el sueldo y las prestaciones que recibes?</p>
<p>a) Totalmente insatisfecho b) Insatisfecho c) Satisfecho</p> <p>d) Regularmente satisfecho e) Totalmente satisfecho</p> <p>3. ¿Te sientes satisfecho por el trabajo que realizas en la empresa?</p>
<p>a) Totalmente insatisfecho b) Insatisfecho c) Satisfecho</p> <p>d) Regularmente satisfecho e) Totalmente satisfecho</p> <p>4. ¿Te sientes satisfecho por el trato que recibes dentro de la empresa?</p>
<p>a) Totalmente insatisfecho b) Insatisfecho c) Satisfecho</p> <p>d) Regularmente satisfecho e) Totalmente satisfecho</p> <p>5. ¿Estas satisfecho por la atención y el trato que se le otorga al cliente?</p>
<p>4 SECCIÓN: MOTIVACIÓN</p>
<p>1. ¿La actitud de mi superior me impulsa a trabajar más?</p> <p>a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni en acuerdo Ni en desacuerdo</p> <p>d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo</p>
<p>2. ¿Recibo incentivos por realizar bien mi trabajo?</p> <p>a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni en acuerdo Ni en desacuerdo</p> <p>d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo</p>
<p>3. ¿Mi superior me apoya para mejorar mi desempeño?</p> <p>a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni en acuerdo Ni en desacuerdo</p> <p>d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo</p>
<p>a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni en acuerdo Ni en desacuerdo</p> <p>d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo</p> <p>4. ¿Mi encargado se preocupa por mi superación?</p>

5. ¿Mi encargado se preocupa por la superación laboral de los empleados?

a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni en acuerdo Ni en desacuerdo

d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni en acuerdo Ni en desacuerdo

d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

6. ¿La empresa se preocupa por tu bienestar?

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 8: Resultado de cuestionario

TOTAL	Totalment e en desacuer do		En desacuerdo		Ni en acuerdo Ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Relación con su superior	0	0%	0	0%	14	28%	26	52%	10	20%
Capacitación y desarrollo	0	0%	2	4%	13	26%	25	50%	10	20%
Comunicación	0	0%	0	0%	10	20%	33	66%	7	14%
Satisfacción	0	0%	0	0%	12	24%	33	66%	5	10%
Motivación	0	0%	0	0%	11	22%	29	58%	10	20%
TOTAL	0	0%	2	1%	60	24%	146	58%	42	17%

Fuente: Elaboración Propia

Resultados de cuestionario:

a) Relación al superior

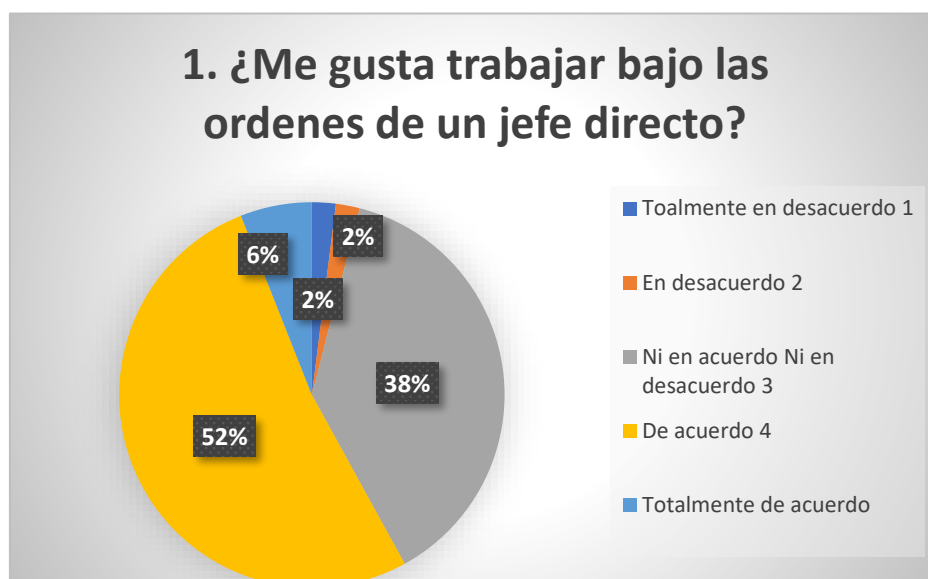


Figura 3: Me gusta trabajar bajo las órdenes de un jefe directo?

Fuente: Elaboración Propia

Entre los colaboradores encuestados se encontró que el 52% estuvieron de acuerdo que les gusta trabajar bajo las órdenes de un jefe directo, seguidos por 38% se encuentran con ni en acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 6% se encuentra totalmente de acuerdo y el 2% en totalmente en desacuerdo y en desacuerdo. Esto denota que

muchos de los colaboradores se sienten bien trabajando con un jefe directo.

Figura 4: ¿Mi jefe establece objetivos realistas?



Fuente: Elaboración Propia

Entre los colaboradores encuestados se encontró que el 60% están de acuerdo con los objetivos realistas que estable el jefe, seguidos por 32% se encuentran con ni en acuerdo ni en desacuerdo y que el 8% se encuentra totalmente de acuerdo. Esto demuestra que muchos de los colaboradores afirman que su jefe establece objetivos realistas.

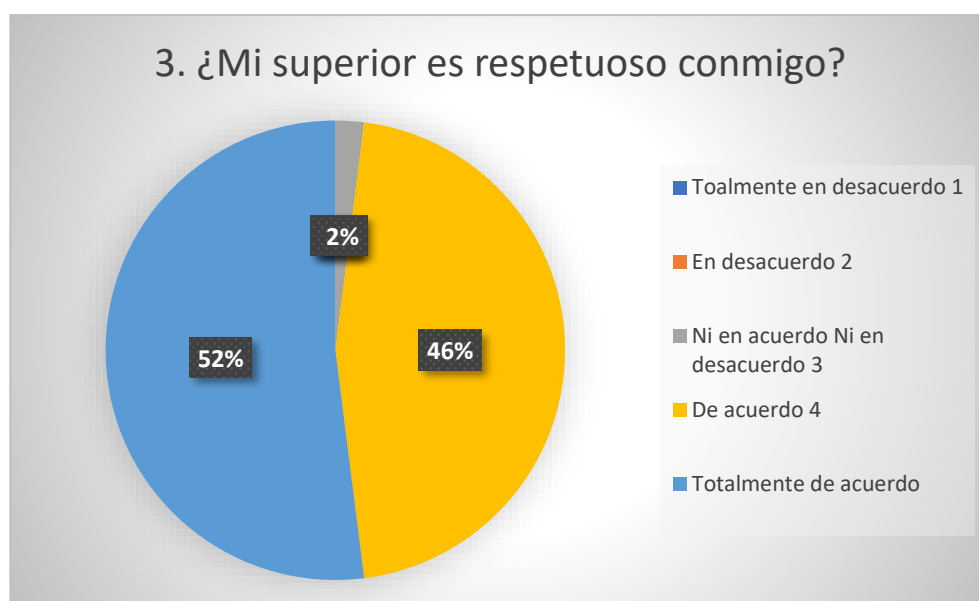


Figura 5: ¿Mi superior es respetuoso conmigo?

Fuente: Elaboración Propia

Entre los colaboradores encuestados se encontró que el 52% están totalmente de acuerdo con el respeto de superior, como también el 46% están de acuerdo y el 2% en ni en acuerdo ni en desacuerdo. Esto demuestra que la mayoría de los colaboradores reiteran que su superior es respetuoso con ellos.

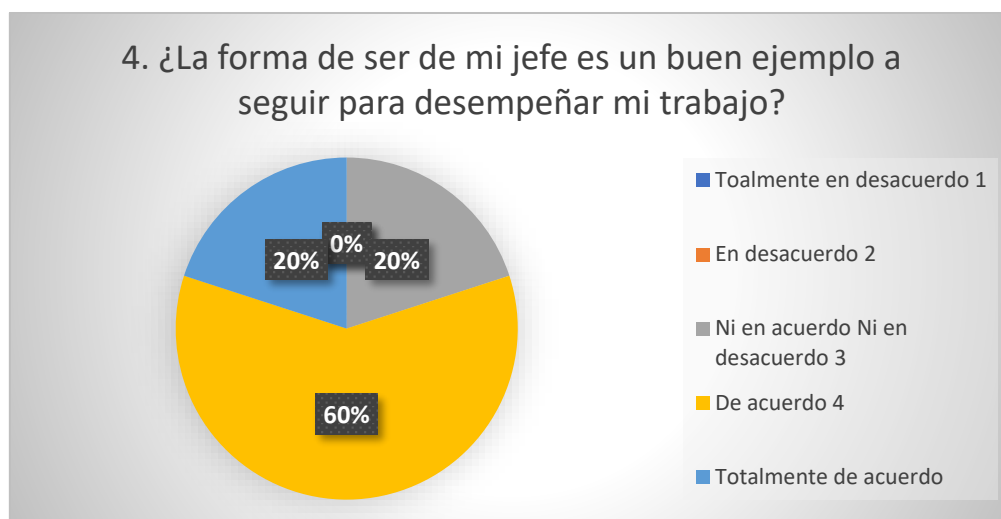


Figura 6: ¿La forma de ser de mi jefe es un buen ejemplo a seguir para desempeñar mi trabajo?

Fuente: Elaboración Propia

Entre los colaboradores encuestados se encontró que el 60% están de acuerdo de la forma de ser del jefe dando un buen ejemplo a seguir en el desempeño del trabajo, así mismo el 20% se encuentran con ni en acuerdo ni en desacuerdo igual con un totalmente de acuerdo. Esto denota que muchos de los colaboradores se sienten bien con la forma de ser de su jefe y es un ejemplo para desempeñar sus labores.



Figura 7: ¿Cuándo mi superior le llama la atención a alguien, lo hace con justicia?

Fuente: Elaboración Propia

Entre los colaboradores encuestados se encontró que el 58% están de acuerdo con la forma de la llamada de atención por parte del superior, así mismo el 24% se encuentra totalmente de acuerdo, el 16% en ni en acuerdo ni en desacuerdo y el 2% en desacuerdo. Esto nos demuestra que la mayoría de los colaboradores aceptan el actuar de su superior ante una llamada de atención.

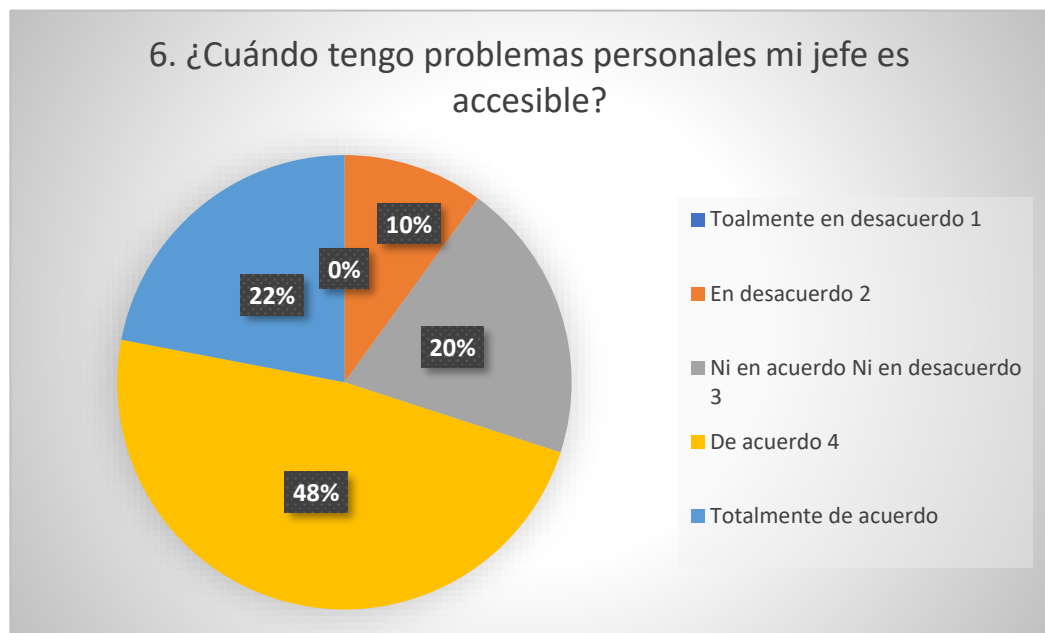


Figura 8: ¿Cuándo tengo problemas personales mi jefe es accesible?

Fuente: Elaboración Propia

Entre los colaboradores encuestados se encontró que el 48% están de acuerdo que, ante problemas personales, el jefe es accesible, así mismo el 22% están totalmente de acuerdo, el 20% en ni en acuerdo ni en desacuerdo y el 10% en desacuerdo. Esto denota que la mayoría de los colaboradores afirman que su jefe es accesible ante problemas personales de ellos.

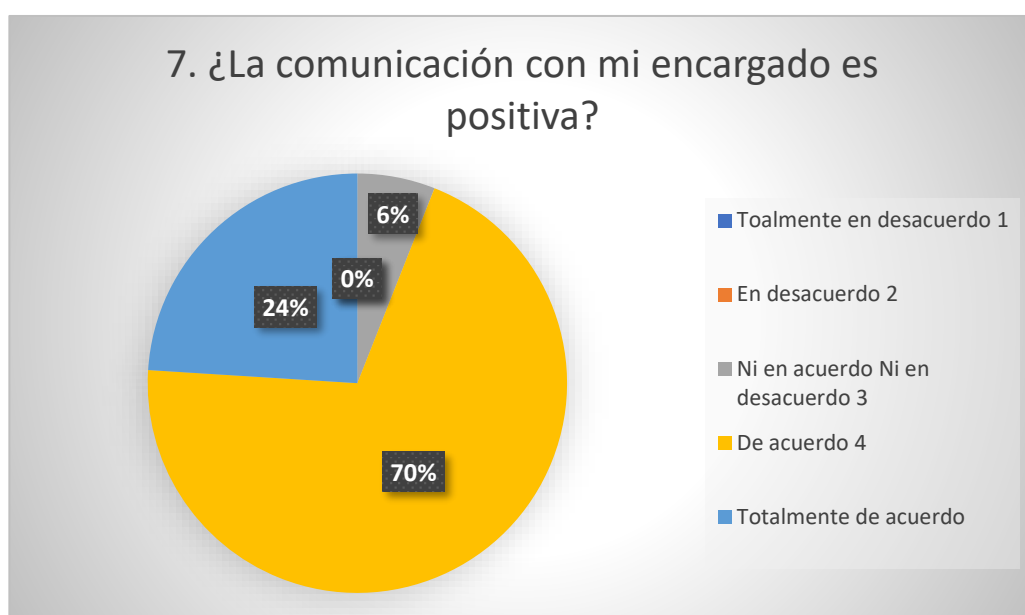


Figura 9: ¿La comunicación con mi encargado es positiva?

Fuente: Elaboración Propia

Entre los colaboradores encuestados se encontró que el 70% están totalmente de acuerdo con la buena comunicación, así mismo el 24% están totalmente de acuerdo y el 6% ni en acuerdo ni en desacuerdo.

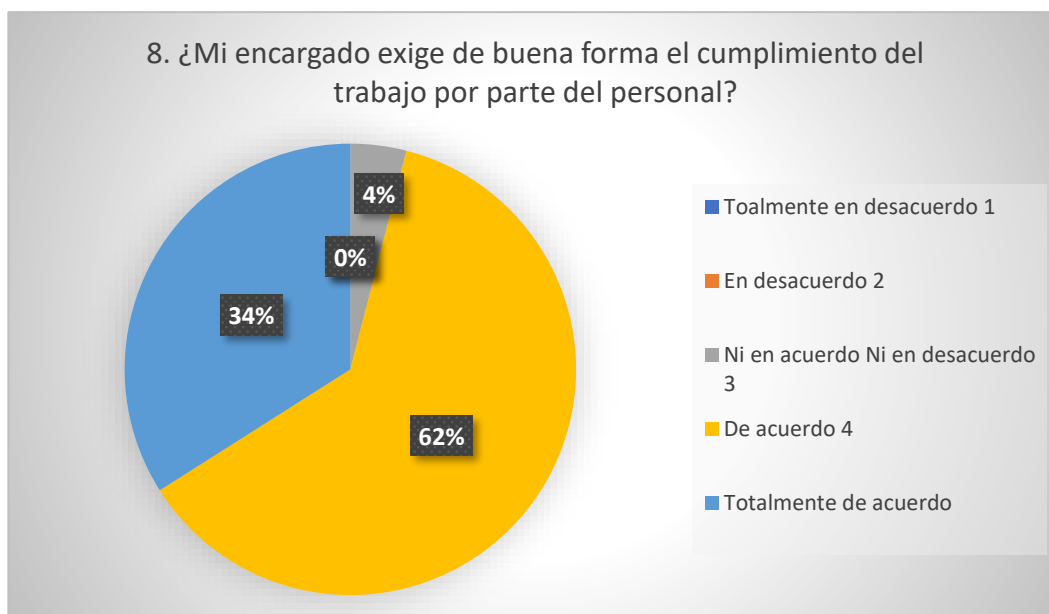


Figura 10: ¿Mi encargado exige de buena forma el cumplimiento del trabajo por parte del personal?

Entre los colaboradores encuestados se encontró que el 62% están totalmente de acuerdo con la buena forma del cumplimiento del trabajo por parte del personal, así mismo el 34% están totalmente de acuerdo y el 4% ni en acuerdo ni en desacuerdo. Esto nos demuestra que la mayoría de los colaboradores reiteran que el encargado de buena forma exige el cumplimiento del trabajo.

b) Capacitación y desarrollo

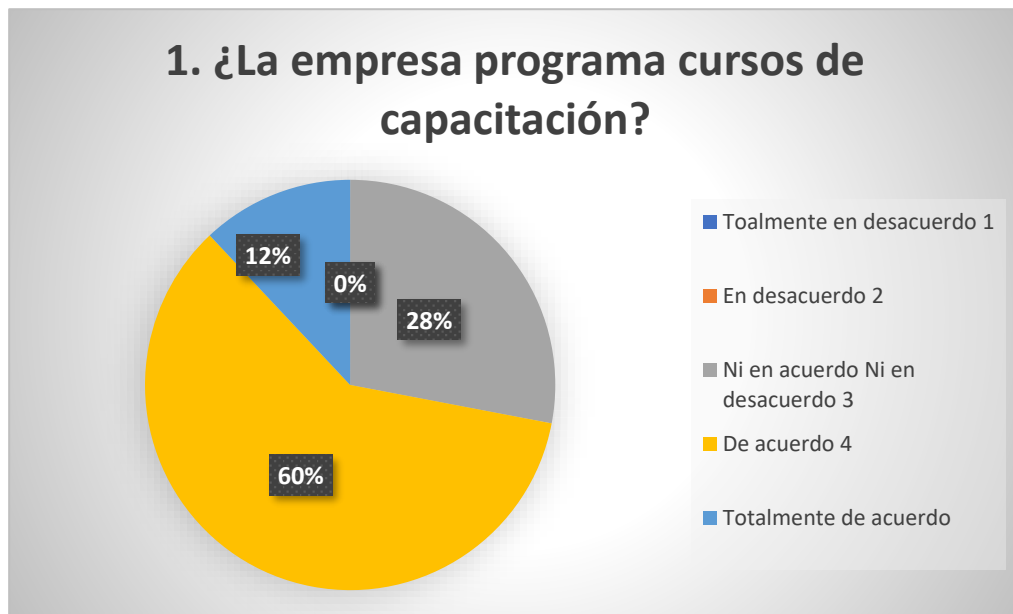


Figura 11: ¿La empresa programa cursos de capacitación?

Fuente: Elaboración Propia

Entre los colaboradores encuestados se encontró que el 60% estuvieron de acuerdo que la empresa programa cursos de capacitación, seguidos de un 28% que se encuentran con ni en acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 12% se encuentra totalmente de acuerdo. Esto nos demuestra que la mayoría de los colaboradores afirman que la empresa programa cursos de capacitación.

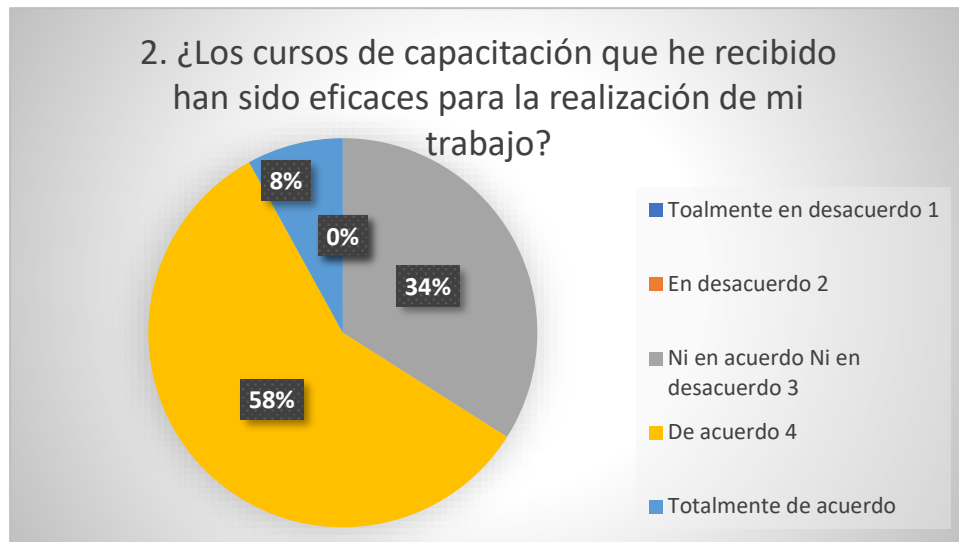


Figura 12: ¿Los cursos de capacitación que he recibido han sido eficaces para la realización de mi trabajo?

Fuente: Elaboración Propia

Entre los encuestados se encontró que el 58% están de acuerdo que los cursos que recibieron han sido eficaces para la realización del trabajo, seguidos de un 34% se encuentran con ni en acuerdo ni en desacuerdo y el 8% se encuentra totalmente de acuerdo. Esto nos demuestra que la mayoría de los colaboradores afirman que las capacitaciones que reciben son eficaces para realizar el trabajo.

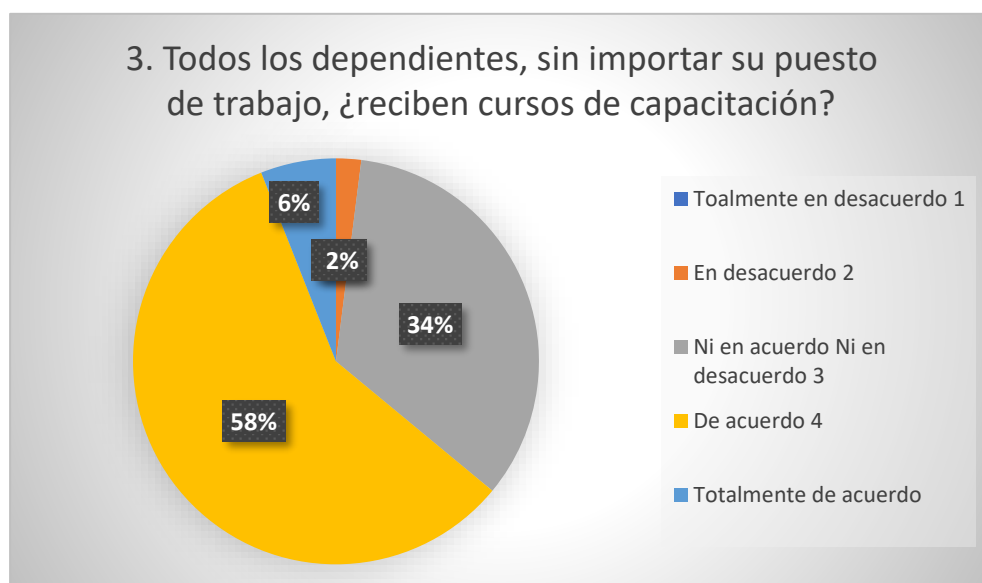


Figura 13: Todos los dependientes, sin importar su puesto de trabajo, ¿reciben cursos de capacitación?

Fuente: Elaboración Propia

Entre los colaboradores encuestados se encontró que el 58% están de acuerdo que todos los puestos de trabajo reciben cursos de capacitación, como también el 34% están en ni en acuerdo ni en desacuerdo, el 6% en totalmente de acuerdo y el 2% en desacuerdo. Esto nos demuestra que la mayoría de los colaboradores reiteran que todos los colaboradores sin importar su puesto reciben cursos de capacitación.

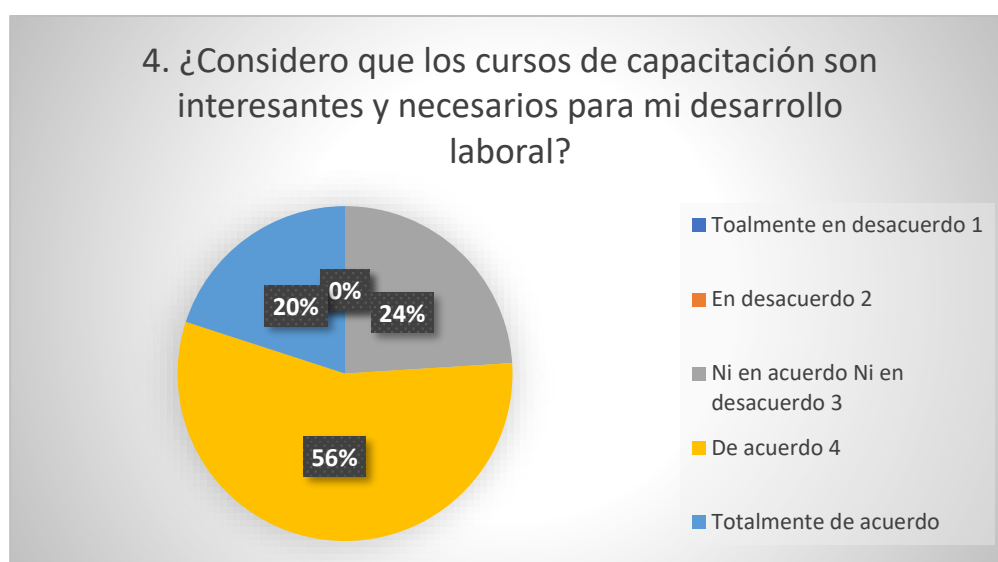


Figura 14: ¿Considero que los cursos de capacitación son interesantes y necesarios para mi desarrollo laboral?

Fuente: Elaboración Propia

Entre los colaboradores encuestados se encontró que el 56% están de acuerdo que los cursos de capacitaciones son interesantes y necesarios para el desarrollo laboral, así mismo el 24% se encuentran en ni en acuerdo ni en desacuerdo y el 20 % en totalmente de acuerdo. Esto nos demuestra que la mayoría de los colaboradores consideran que los cursos de capacitación son necesarios para el desarrollo laboral.

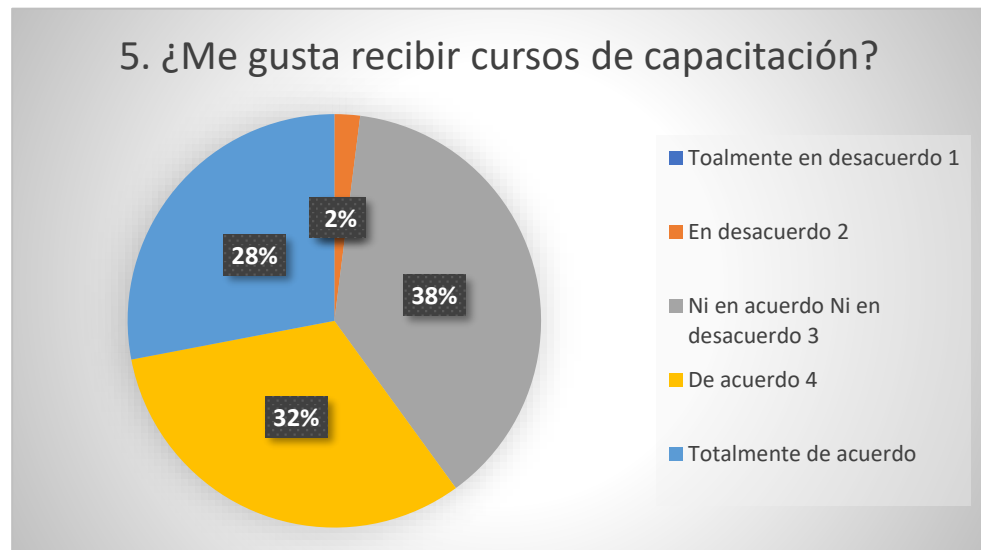


Figura 15: ¿Me gusta recibir cursos de capacitación?

Fuente: Elaboración Propia

Entre los colaboradores encuestados se encontró que el 32% están de acuerdo que les gusta recibir cursos de capacitación, así mismo el 38% se encuentra en ni en acuerdo ni en desacuerdo, el 28% en totalmente de acuerdo y el 2% en desacuerdo. Esto nos demuestra que la mayoría de los colaboradores les gusta recibir cursos de capacitación.

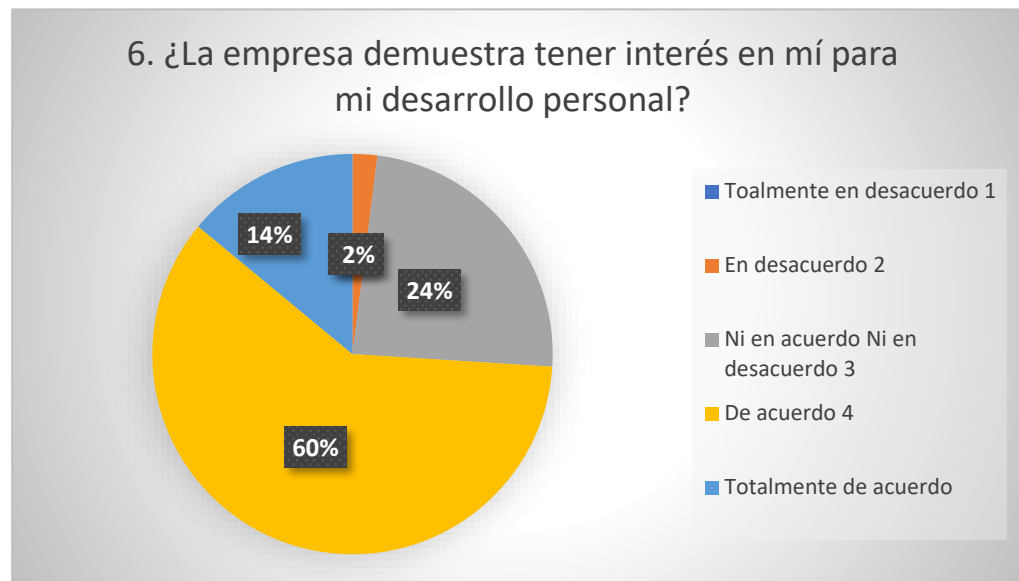


Figura 16: ¿La empresa demuestra tener interés en mí para mi desarrollo personal?

Fuente: Elaboración Propia

Entre los colaboradores encuestados se encontró que el 60% están de acuerdo que la empresa muestra interés en su desarrollo personal, así mismo el 24% están en ni en acuerdo ni en desacuerdo, el 14% están totalmente de acuerdo y el 2% en desacuerdo. Esto nos denota que la mayoría de los colaboradores afirman que la empresa demuestra interés en ellos para su desarrollo personal.

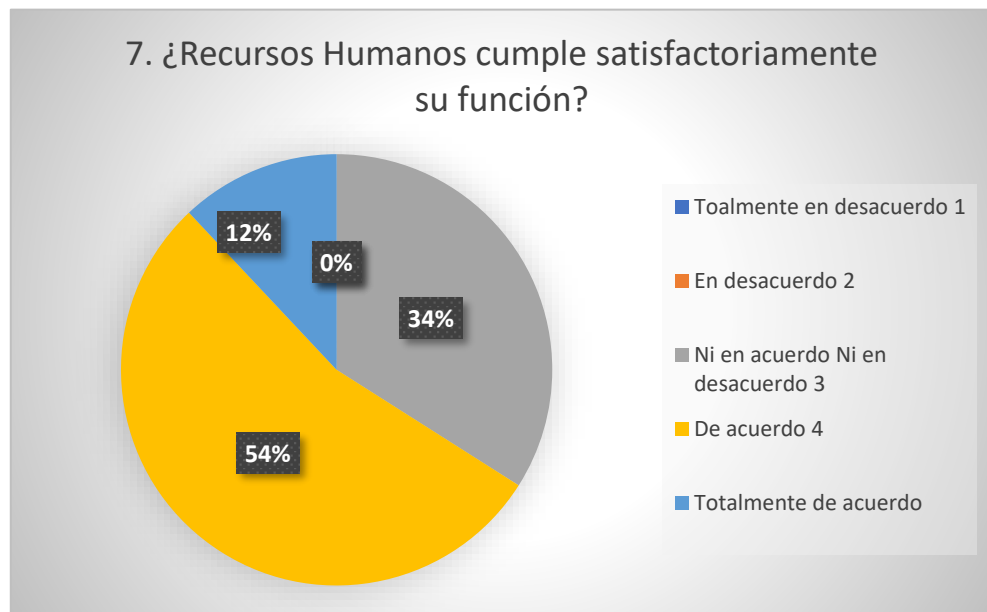


Figura 17: ¿Recursos Humanos cumple satisfactoriamente su función?

Fuente: Elaboración Propia

Entre los colaboradores encuestados se encontró que el 54% están de acuerdo que recursos humanos cumple su función satisfactoriamente, el 34% ni en acuerdo ni en desacuerdo y el 12% en un totalmente de acuerdo. Esto nos demuestra que la mayoría de los trabajadores afirman que recursos humanos cumplen satisfactoriamente su función.

c) Comunicación

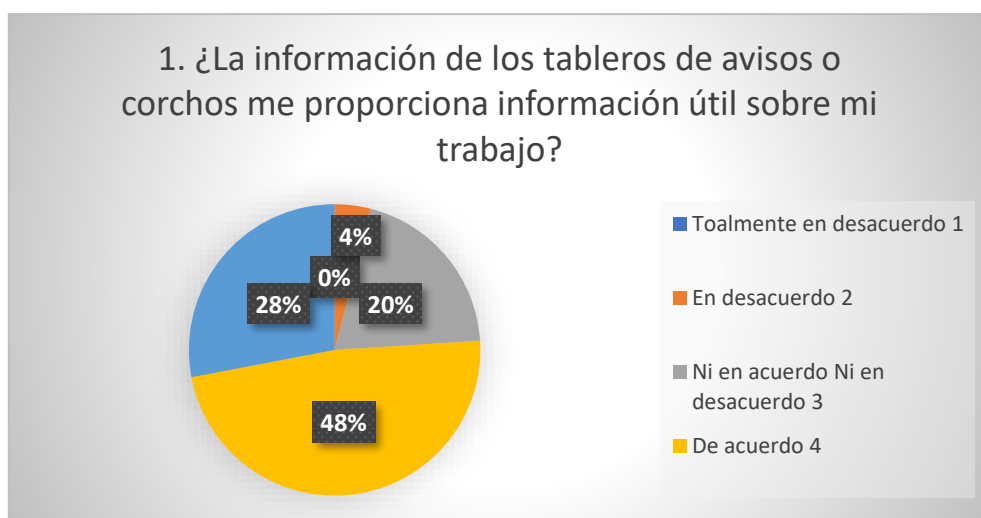


Figura 18: ¿La información de los tableros de avisos o corchos me proporciona información útil sobre mi trabajo?

Fuente: Elaboración Propia

Entre los colaboradores encuestados se encontró que el 48% estuvieron de acuerdo que la información de los tableros les proporciona información útil sobre el trabajo, seguidos por un 28% se encuentran totalmente de acuerdo, el 20% con ni en acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 4% se encuentra en desacuerdo. Esto nos demuestra que la mayoría de los colaboradores afirman que los tableros de avisos les proporcionan información útil sobre su trabajo.

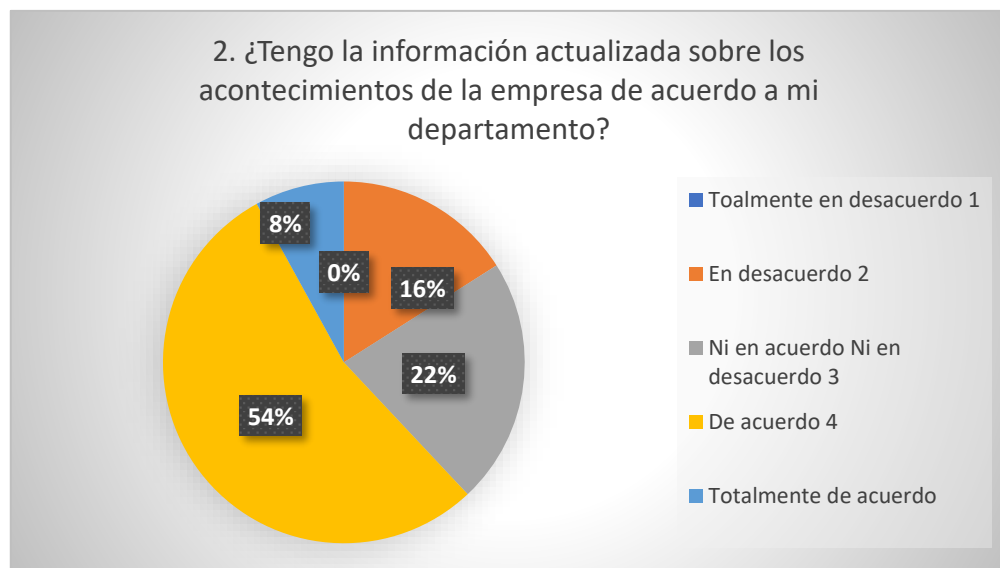


Figura 19: ¿Tengo la información actualizada sobre los acontecimientos de la empresa de acuerdo a mi departamento?

Fuente: Elaboración Propia

Entre los colaboradores encuestados se encontró que el 54% estuvieron de acuerdo que tienen información actualizada sobre los acontecimientos de la empresa de acuerdo a su departamento, seguidos por el 22% se encuentran con ni en acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 16% se encuentra en desacuerdo y el 8% en totalmente de acuerdo. Esto nos denota que la mayoría de los colaboradores tienen información actualizada de acontecimientos de la empresa en su departamento.

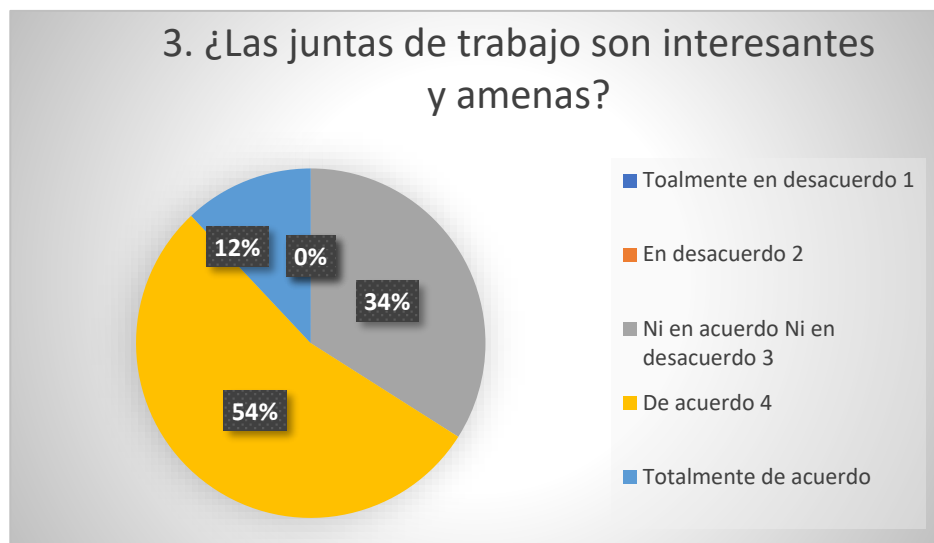


Figura 20: ¿Las juntas de trabajo son interesantes y amenas?

Fuente: Elaboración Propia

Entre los colaboradores encuestados se encontró que el 54% estuvieron de acuerdo que las juntas de trabajo son interesantes y amenas, seguidos por el 34% se encuentran con ni en acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 12% se encuentra totalmente de acuerdo. Esto nos demuestra que la mayoría de los colaboradores afirman que las juntas de trabajo son amenas e interesantes.

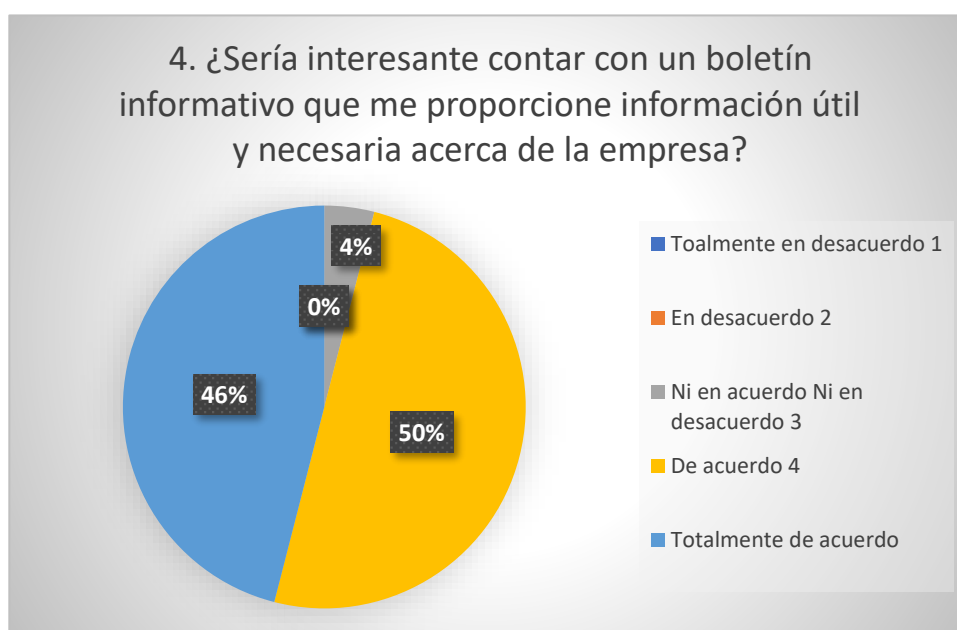


Figura 21: ¿Sería interesante contar con un boletín informativo que me proporcione información útil y necesaria acerca de la empresa?

Fuente: Elaboración Propia

Entre los colaboradores encuestados se encontró que el 50% estuvieron de acuerdo que sería interesante contar con un boletín informativo que proporcione información útil y necesaria acerca de la empresa, seguidos por un 46% se encuentran totalmente de acuerdo, mientras que el 4% se encuentra ni en acuerdo Ni en desacuerdo. Esto nos demuestra que la mayoría de los colaboradores les gustaría contar con un boletín informativo que les proporcione información útil y necesaria de la empresa.

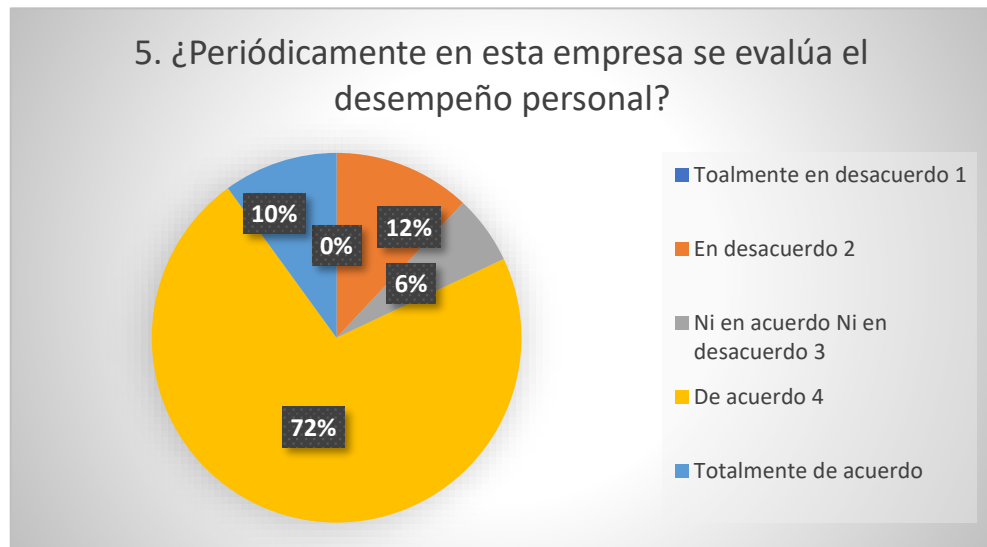


Figura 22: ¿Periódicamente en esta empresa se evalúa el desempeño personal?

Fuente: Elaboración Propia

Entre los colaboradores encuestados se encontró que el 72% estuvieron de acuerdo que en la empresa se evalúa periódicamente el desempeño personal, seguidos por un 12% se encuentran en desacuerdo, mientras que el 10% se encuentra totalmente de acuerdo y el 6% en Ni en acuerdo Ni en desacuerdo. Esto nos demuestra que la mayoría de los colaboradores afirman que la empresa periódicamente evalúa el desempeño personal.



Figura 23: ¿Recibo retroalimentación sobre mi desempeño laboral?

Fuente: Elaboración Propia

Entre los colaboradores encuestados se encontró que el 62% estuvieron de acuerdo que reciben retroalimentación sobre su desempeño laboral, seguidos por el 18% se encuentran en un totalmente de acuerdo, mientras que el 14% se encuentra en Ni de acuerdo Ni en desacuerdo y el 6% en desacuerdo. Esto nos demuestra que la mayoría de los colaboradores reiteran que reciben retroalimentación de su desempeño laboral.



Figura 24: ¿La comunicación con el personal del departamento al que pertenezco es positiva?

Fuente: Elaboración Propia

Entre los colaboradores encuestados se encontró que el 76% están de acuerdo que la comunicación con el personal al que pertenecen es positiva, seguidos por el 20% se encuentran en totalmente de acuerdo, mientras que el 4% se encuentra en Ni en acuerdo Ni en desacuerdo. Esto nos denota que la mayoría de los colaboradores afirman que la comunicación con el personal del departamento es positiva.

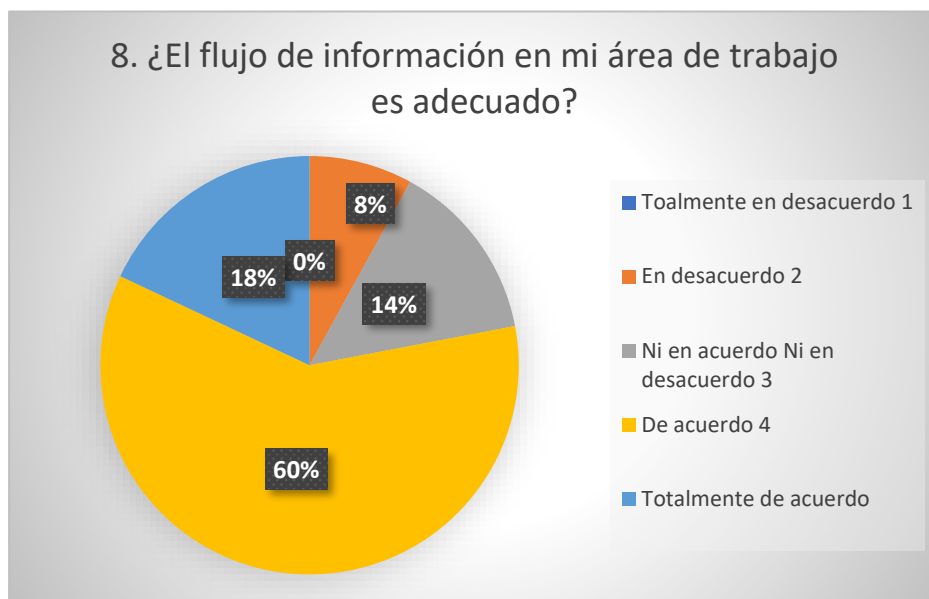


Figura 25: ¿El flujo de información en mi área de trabajo es adecuado?

Fuente: Elaboración Propia

Entre los colaboradores encuestados se encontró que el 60% estuvieron de acuerdo que el flujo de información de su área de trabajo es adecuado, seguidos por el 18% se encuentran en totalmente de acuerdo, mientras que el 14% se encuentra en Ni en acuerdo Ni en desacuerdo y el 8% en desacuerdo. Esto nos demuestra que la mayoría de los colaboradores afirman que el flujo de información en el área de trabajo es el adecuado.

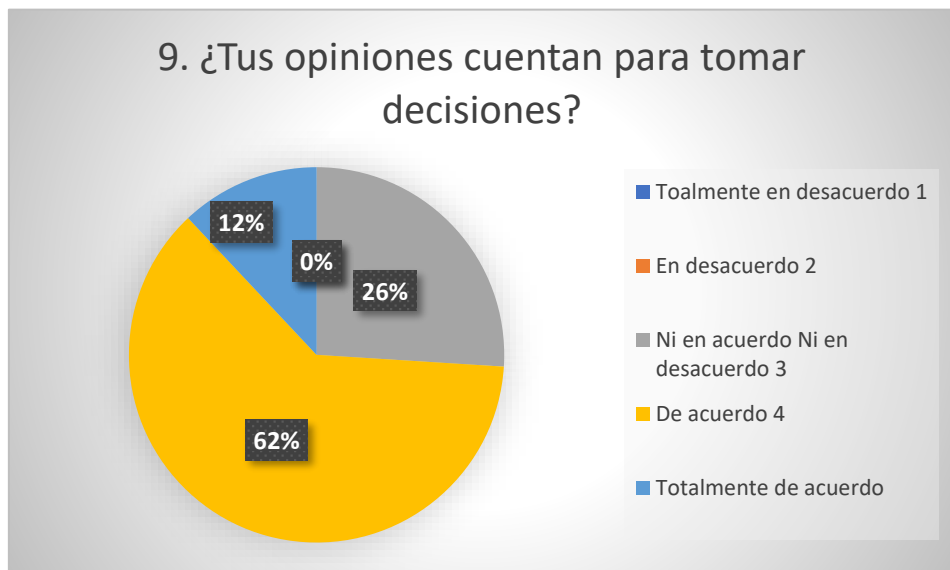


Figura 26: ¿Tus opiniones cuentan para tomar decisiones?

Fuente: Elaboración Propia

Entre los colaboradores encuestados se encontró que el 62% están de acuerdo que sus opiniones cuentan para tomar decisiones, seguidos por el 26% se encuentran en Ni en acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 12% se encuentra totalmente de acuerdo. Esto nos denota que muchos de los colaboradores afirman que sus opiniones son tomadas en cuenta para tomar decisiones.

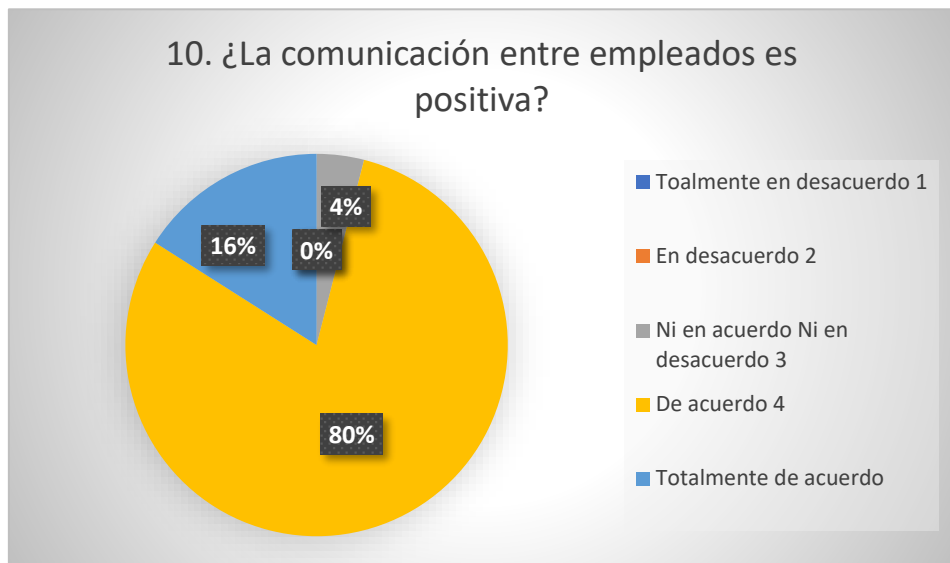


Figura 27: ¿La comunicación entre empleados es positiva?

Fuente: Elaboración Propia

Entre los colaboradores encuestados se encontró que el 80% estuvieron de acuerdo que la comunicación entre empleados es positiva, seguidos por el 16% que se encuentran en totalmente de acuerdo, mientras que el 4% se encuentra en Ni en acuerdo Ni en desacuerdo. Esto nos demuestra que muchos de los colaboradores afirman que la comunicación entre empleados es positiva.

d) Satisfacción

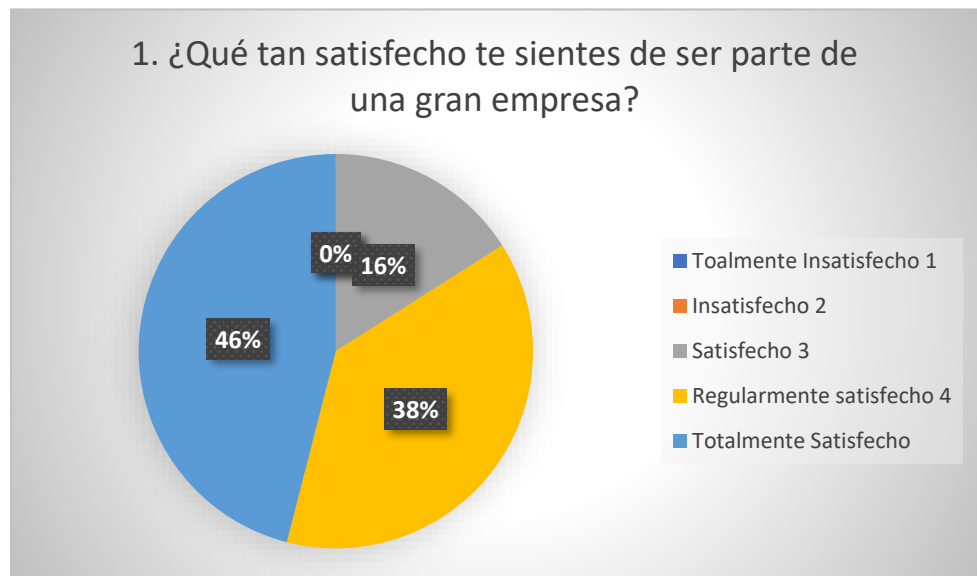


Figura 28: ¿Qué tan satisfecho te sientes de ser parte de una gran empresa?

Fuente: Elaboración Propia

Entre los colaboradores encuestados se encontró que el 46% estuvieron en totalmente satisfecho que se siente parte de una gran empresa, seguidos por el 38% se encuentran Regularmente satisfecho, mientras que el 16% se encuentra satisfecho. Esto nos demuestra que la mayoría de los colaboradores afirman que se sientes satisfechos de ser parte de una gran empresa.

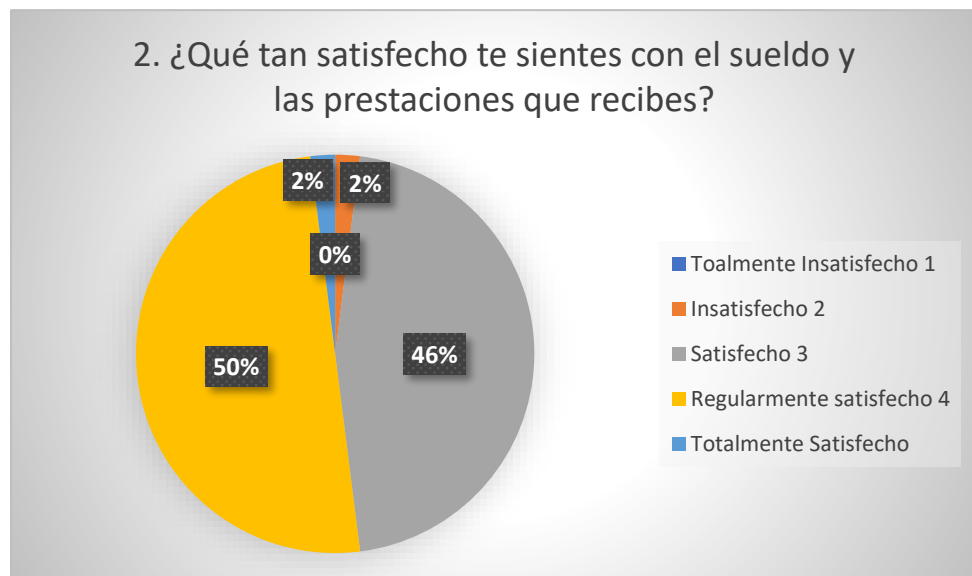


Figura 29: ¿Qué tan satisfecho te sientes con el sueldo y las prestaciones que recibes?

Fuente: Elaboración Propia

Entre los colaboradores encuestados se encontró que el 50% estuvieron regularmente satisfecho con el sueldo y las prestaciones que reciben, seguidos por el 46% se encuentran satisfecho, mientras que el 2% se encuentra totalmente satisfecho y el 2% insatisfecho. Esto nos demuestra que la mayoría de los colaboradores reiteran que se siente bien con su sueldo y prestaciones que reciben.

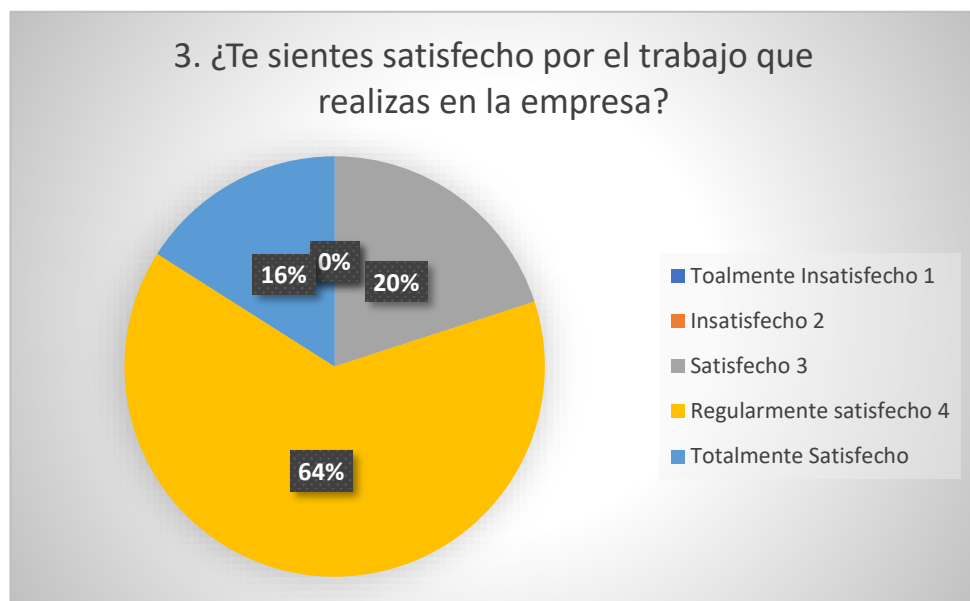


Figura 30: ¿Te sientes satisfecho por el trabajo que realizas en la empresa?

Fuente: Elaboración Propia

Entre los colaboradores encuestados se encontró que el 64% estuvieron regularmente satisfecho por el trabajo que realizan en la empresa, seguidos por el 20% se encuentran satisfechos, mientras que el 16% se encuentra totalmente satisfecho. Esto nos demuestra que muchos de los colaboradores afirman que se sienten bien con el trabajo que realizan en la empresa.

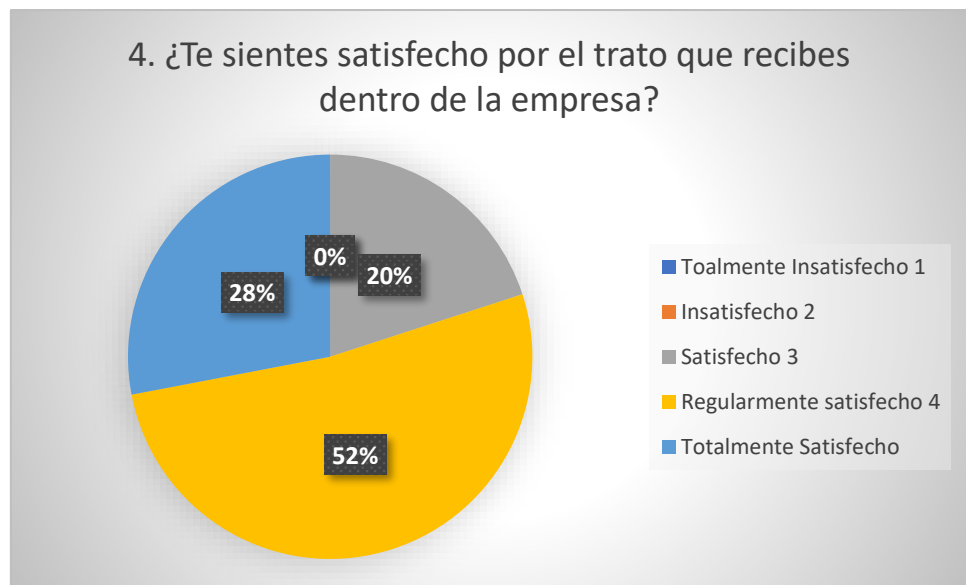


Figura 31: ¿Te sientes satisfecho por el trato que recibes dentro de la empresa?

Fuente: Elaboración Propia

Entre los colaboradores encuestados se encontró que el 52% estuvieron regularmente satisfecho por el trato que reciben dentro de la empresa, seguidos por el 28% que se encuentran totalmente satisfecho, mientras que el 20% se encuentra satisfecho. Esto nos demuestra que la mayoría de los colaboradores se sienten bien por el trato que la empresa les da.

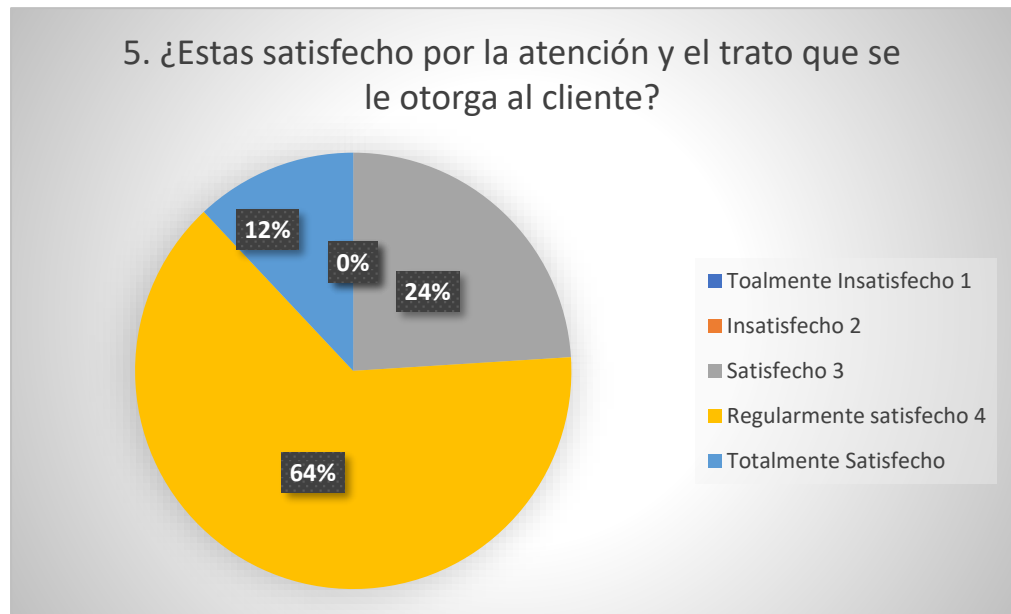


Figura 32: ¿Estas satisfecho por la atención y el trato que se le otorga al cliente?

Fuente: Elaboración Propia

Entre los colaboradores encuestados se encontró que el 64% estuvieron regularmente satisfecho por la atención y el trato que se le otorga al cliente, seguidos por un 24% se encuentra satisfecho, mientras que el 12% se encuentra totalmente satisfecho. Esto nos demuestra que muchos de los colaboradores se sienten bien con el trato otorgado a los clientes.

e) Motivación

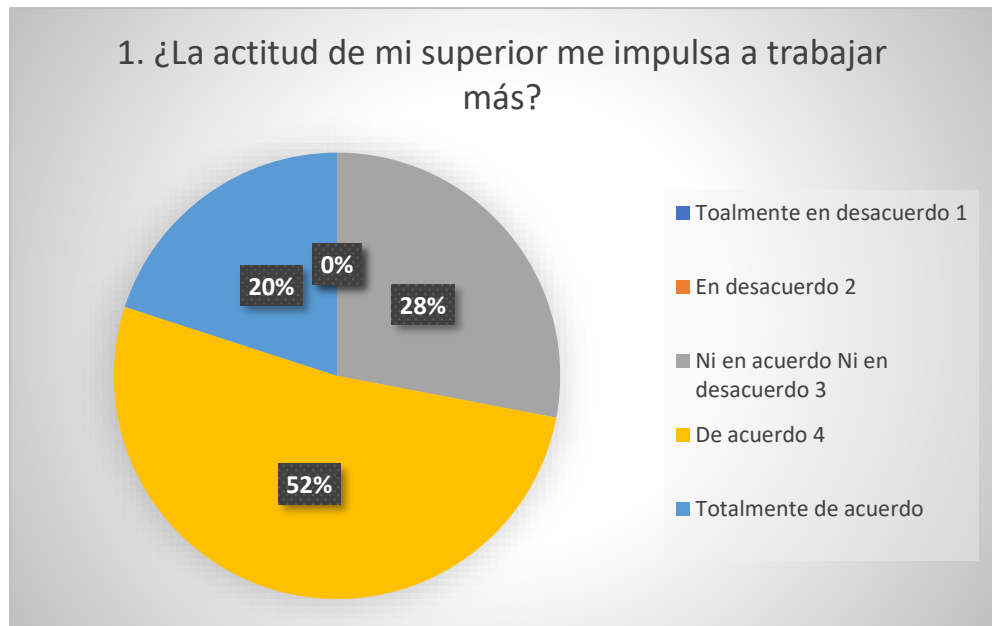


Figura 33: ¿La actitud de mi superior me impulsa a trabajar más?

Fuente: Elaboración Propia

Entre los colaboradores encuestados se encontró que el 52% estuvieron de acuerdo que la actitud de su superior les impulsa a trabajar más, seguidos por el 28% se encuentran con un Ni en acuerdo Ni en desacuerdo, mientras que el 20% se encuentra totalmente de acuerdo. Esto demuestra que la mayoría de los colaboradores afirman que la actitud de su superior les impulsa a trabajar más.

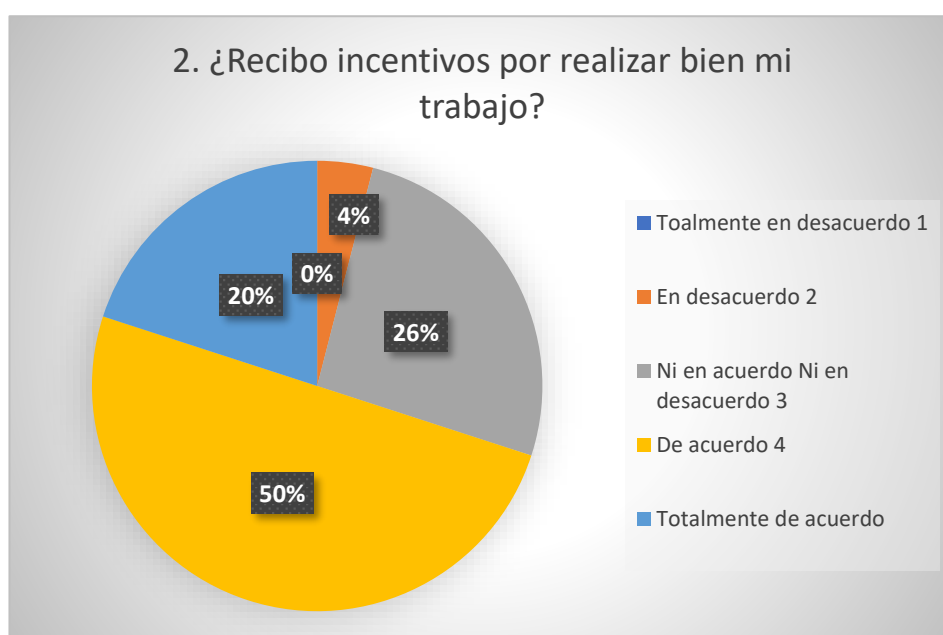


Figura 34: ¿Recibo incentivos por realizar bien mi trabajo?

Fuente: Elaboración Propia

Entre los colaboradores encuestados se encontró que el 50% estuvieron de acuerdo que reciben incentivos por realizar bien su trabajo, seguidos por el 26% se encuentran en Ni en acuerdo Ni en desacuerdo, mientras que el 20% se encuentra totalmente de acuerdo y el 4% en desacuerdo. Esto denota que la mayoría de los colaboradores reiteran que reciben incentivos por realizar bien su trabajo.

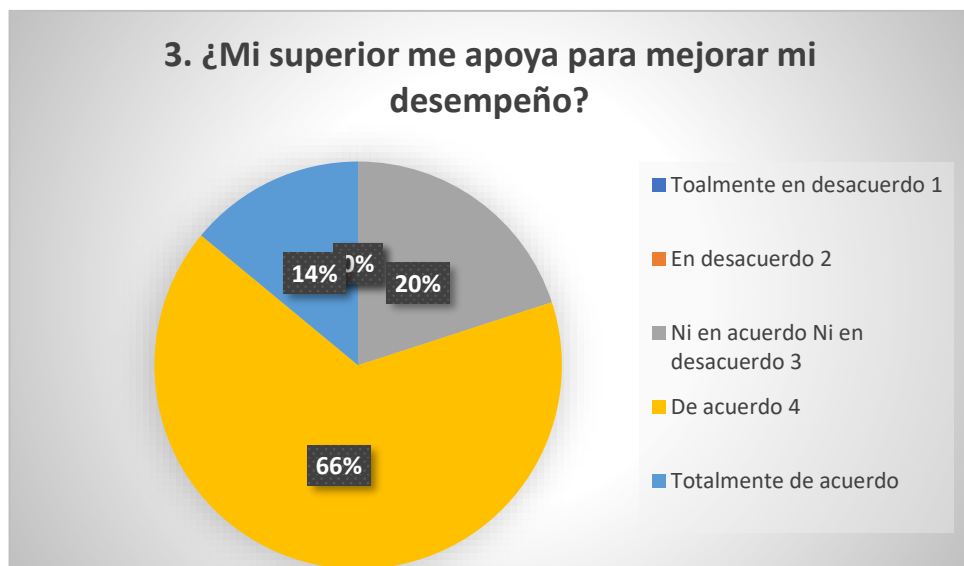


Figura 35: ¿Mi superior me apoya para mejorar mi desempeño?

Fuente: Elaboración Propia

Entre los colaboradores encuestados se encontró que el 66% estuvieron de acuerdo que su superior les apoya a mejorar su desempeño, seguidos por un 20% que se encuentran con ni en acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 14% se encuentra totalmente de acuerdo. Esto demuestra que la mayoría de los colaboradores afirman que el superior les apoya en su desempeño.



Figura 36: ¿Mi encargado se preocupa por mi superación?

Fuente: Elaboración Propia

Entre los colaboradores encuestados se encontró que el 66% estuvieron de acuerdo que el encargado se preocupa por la superación del colaborador, seguidos por el 24% que se encuentran en ni en acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 10% se encuentra totalmente de acuerdo. Eso demuestra que la mayoría de los trabajadores afirman que su encargado se preocupa por su superación.

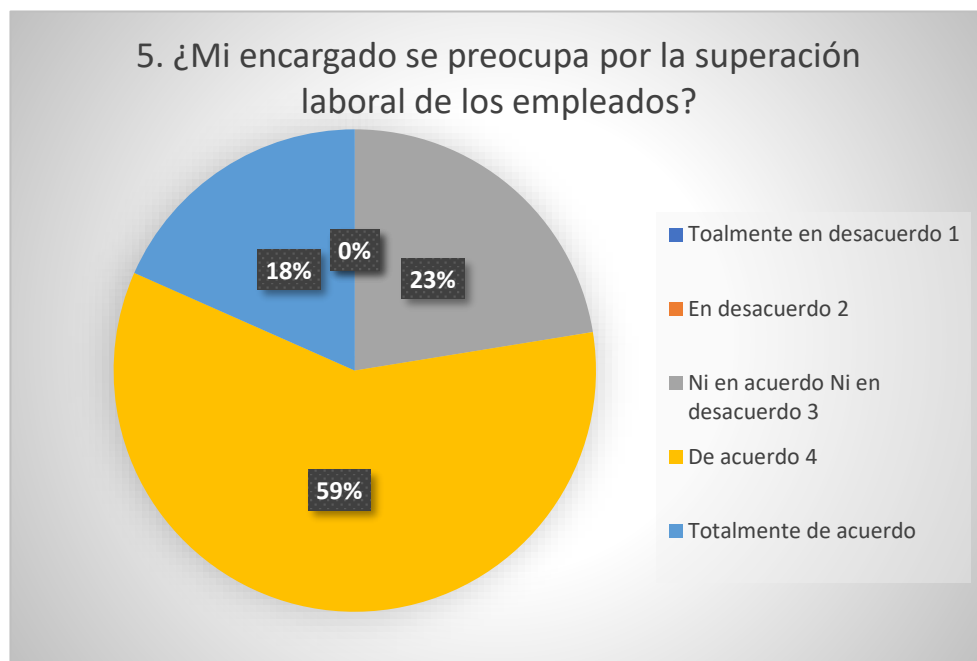


Figura 37: ¿Mi encargado se preocupa por la superación laboral de los empleados?

Fuente: Elaboración Propia

Entre los colaboradores encuestados se encontró que el 59% estuvieron de acuerdo que el encargado se preocupa por la superación laboral de los empleados, seguidos por el 23% se encuentran en ni en acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 18% se encuentra totalmente de acuerdo. Esto demuestra que la mayoría de los trabajadores les gusta que su encargado se preocupe por su superación laboral.

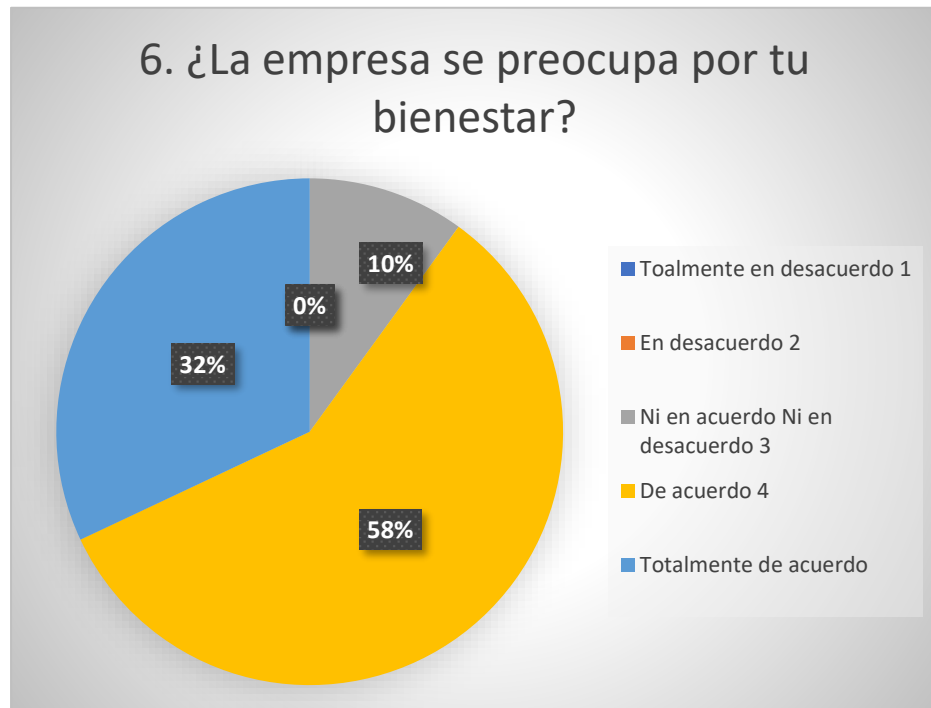


Figura 38: ¿La empresa se preocupa por tu bienestar?

Fuente: Elaboración Propia

Entre los colaboradores encuestados se encontró que el 58% estuvieron de acuerdo que la empresa se preocupa por su bienestar, seguidos por el 32% que se encuentran totalmente de acuerdo, mientras que el 10% se encuentra en Ni en acuerdo Ni en desacuerdo. Esto demuestra que la mayoría de los colaboradores, afirman que la empresa se preocupa por su bienestar.

Anexo 4.5: Ficha de Observación

Tabla 9: Ficha de observación

FICHA DE OBSERVACIÓN DEL AREA		
FICHA N°:		FECHA:
RESPONSABLE:		
N°	OBSERVACIONES	
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		
21		
22		
23		
24		

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 5: Validación y confiabilidad

Tabla 10: Análisis de confiabilidad para el instrumento de cuestionario a los trabajadores según software SPSS V20

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,951	,957	36

Fuente: elaboración propia

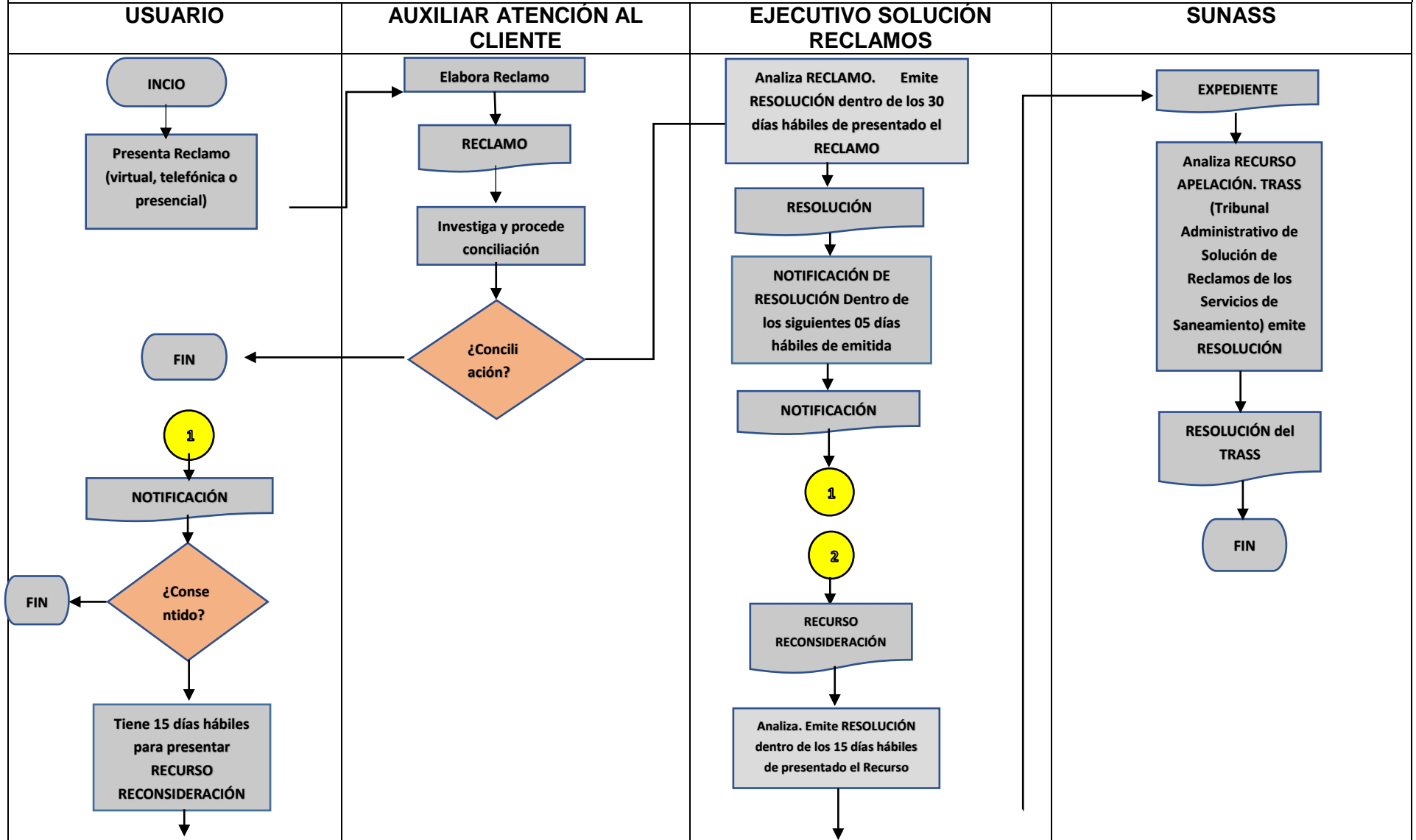
Anexo 6:

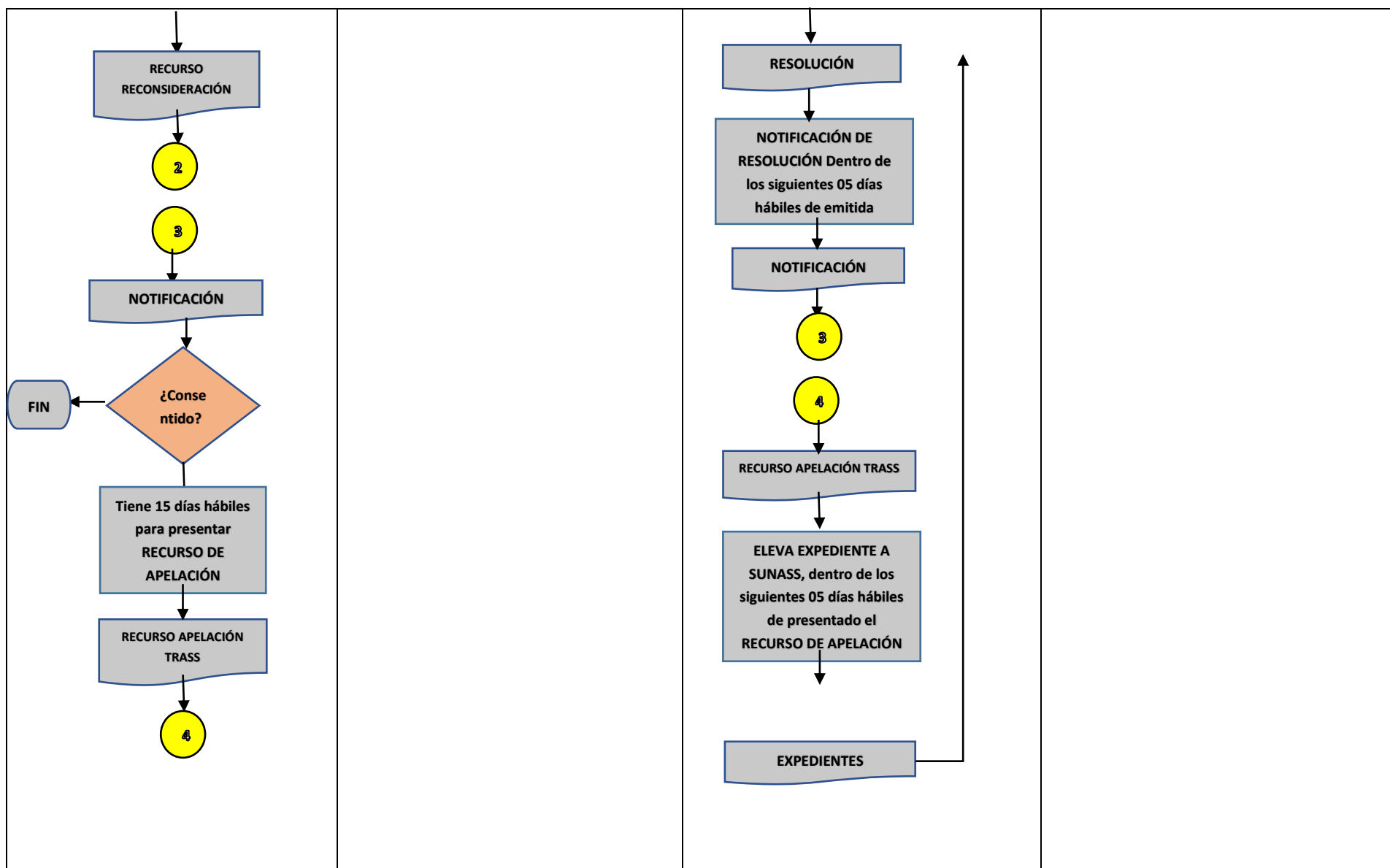
Anexo 6.1: Procedimiento de reclamos y cobranzas

Tabla 11: Procedimiento de reclamos relativos a la facturación

DIAGRAMA DE PROCESOS

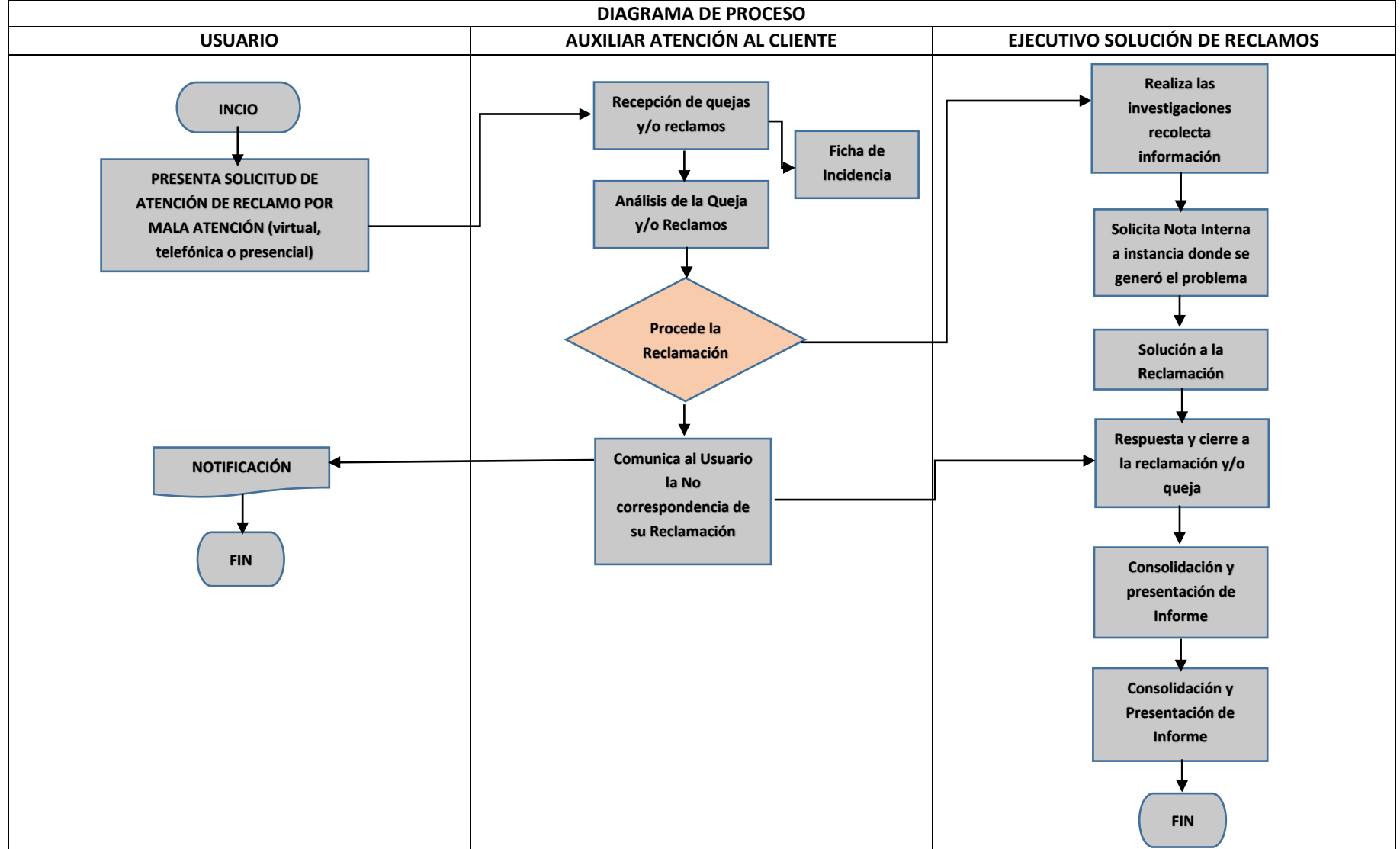
PROCEDIMIENTO DE RECLAMOS RELATIVOS A LA FACTURACIÓN





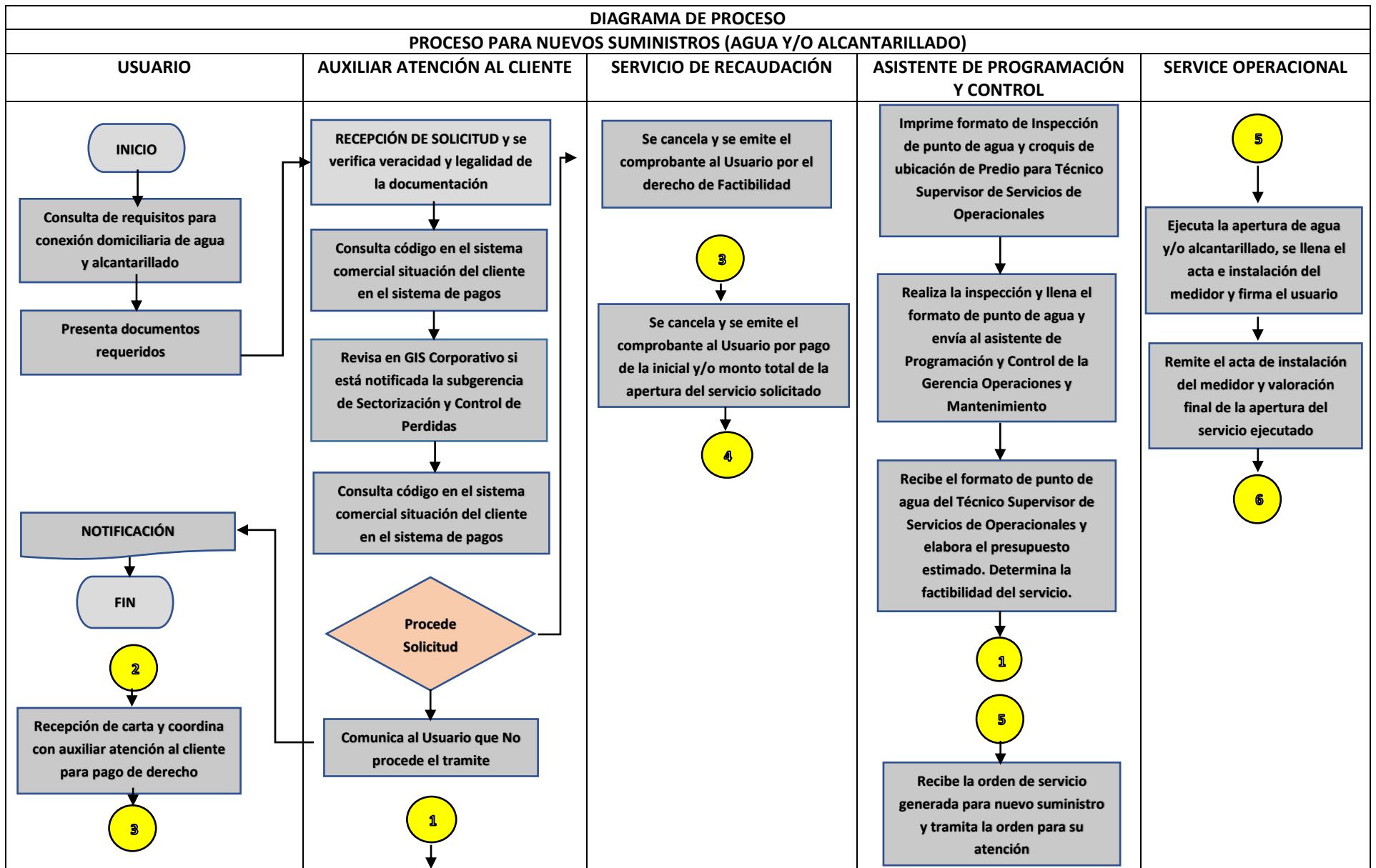
Fuente: Elaboración

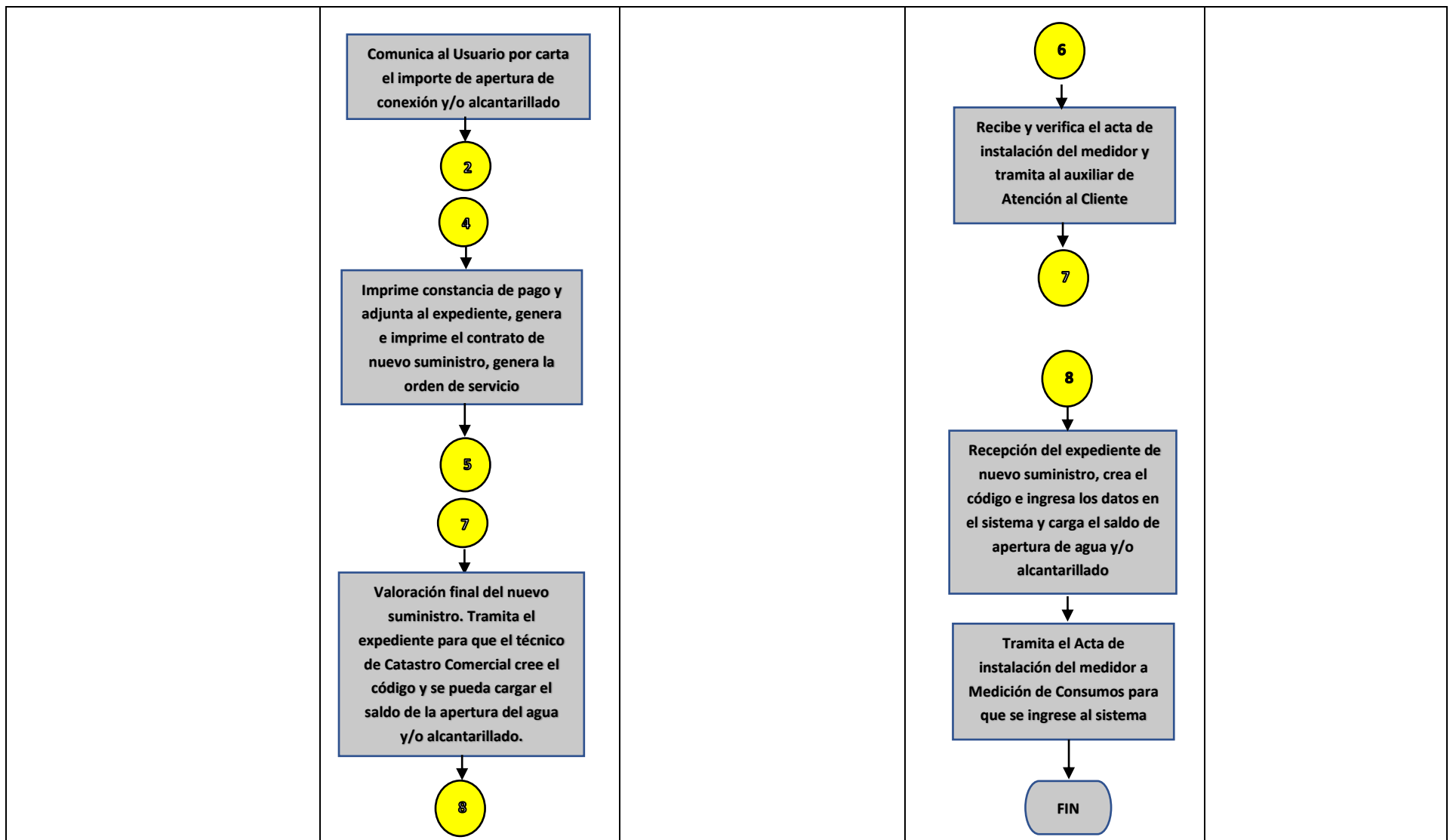
Tabla 12: Procedimientos de reclamos y quejas



Fuente: Elaboración Propia

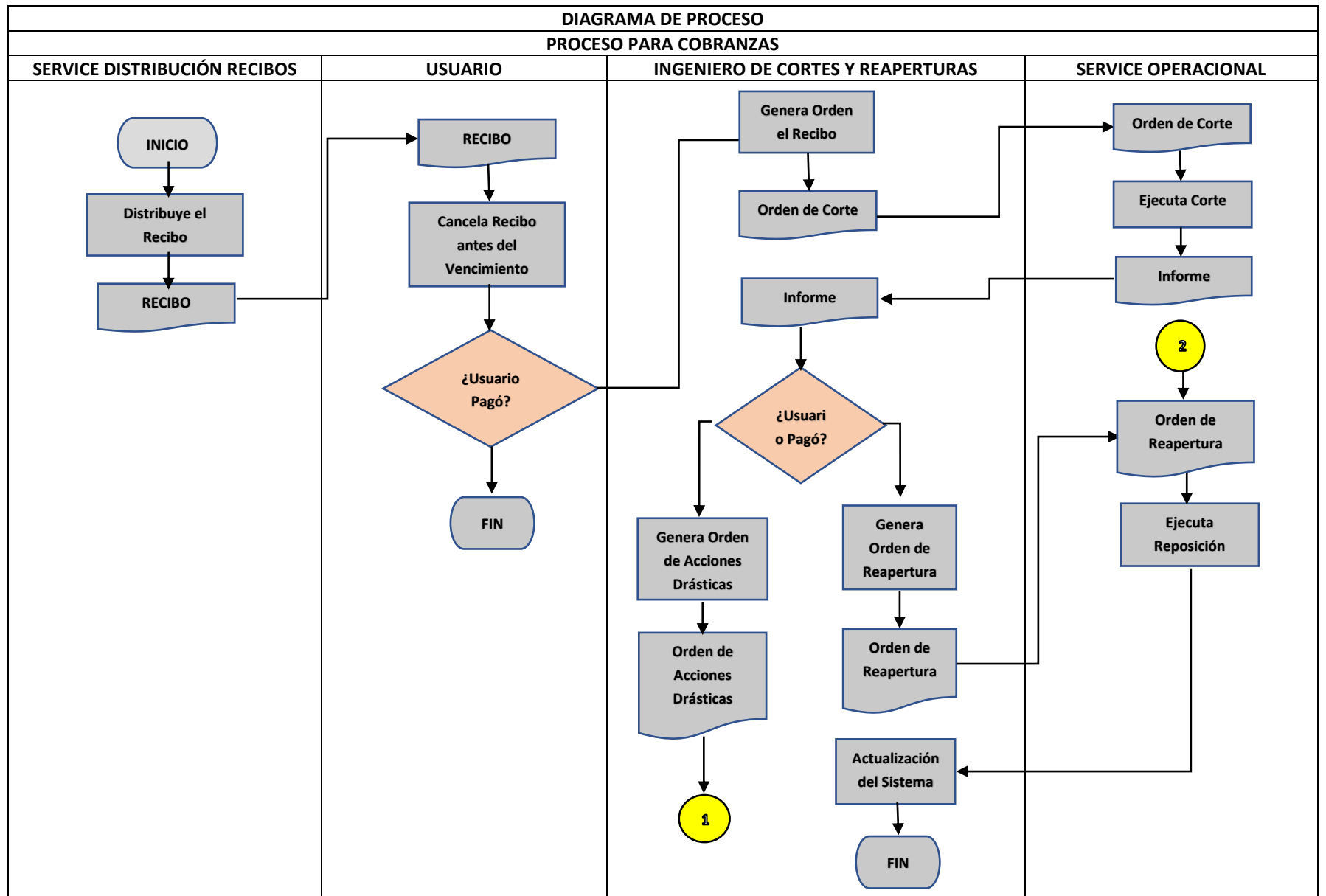
Tabla 13: Proceso para nuevos suministros (agua y/o alcantarillado)

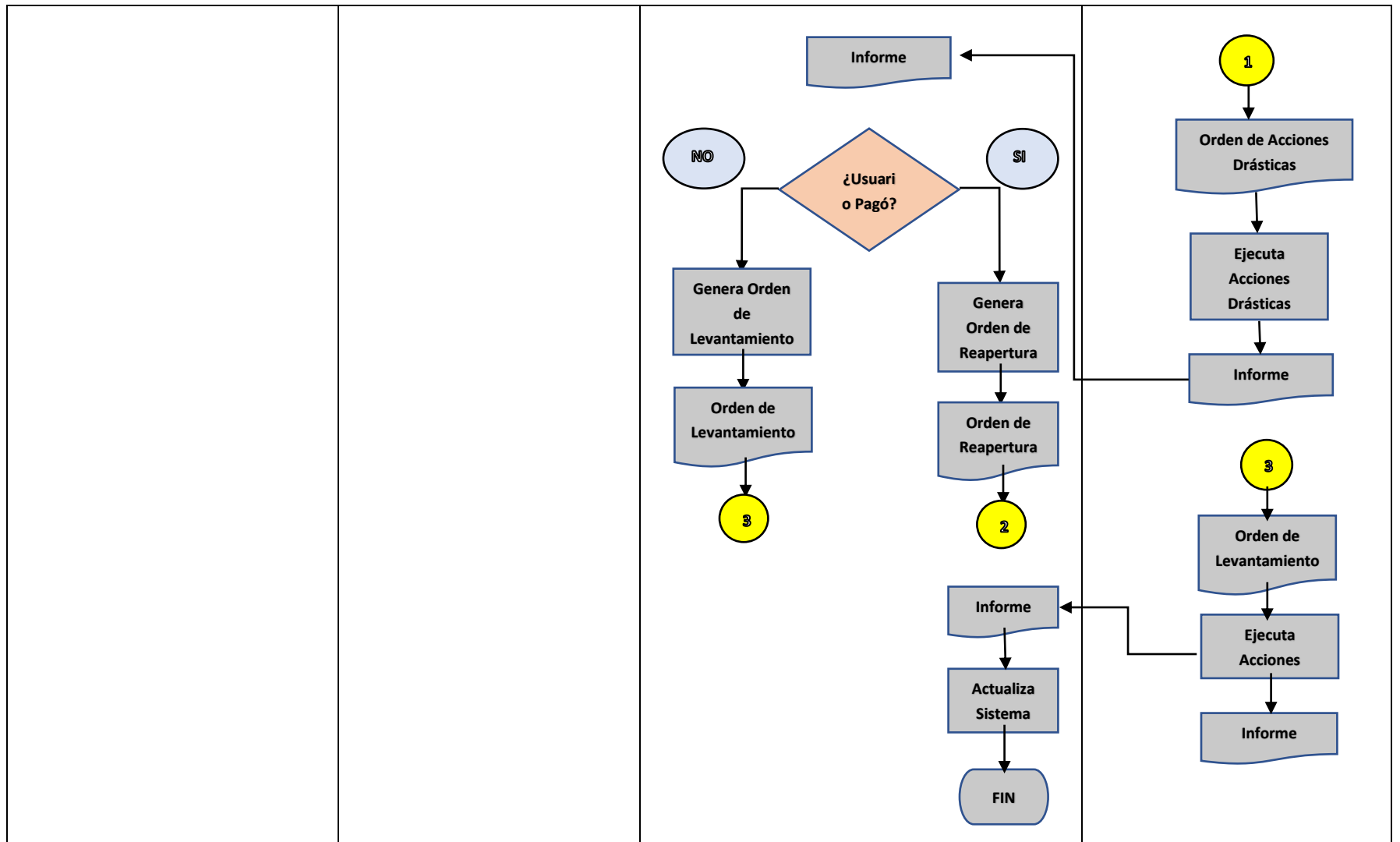




Fuente: Elaboración Propia

Tabla 14: Proceso para cobranzas





Fuente: Elaboración Propia

Anexo 6.2: Proceso Organizacional de Cliente

Ya sea un servicio regulado, servicio colateral asociado a los servicios y otros conceptos todo cliente debe formar el proceso de organización de clientes el cual consiste en ubicar de manera eficiente con el trabajador con la especialidad pertinente, para esto, se cuenta con un orientador, el cual toma la función de orientar al cliente para que su estancia sea la más corta posible en el área.

Según las experiencias consultadas de los expertos (Trabajadores en ventanilla), el cliente en ocasiones tiene que volver a repetir el proceso debido a dos principales razones, la primera, la documentación es incompleta, esto es debido a que no tiene una guía de cómo o que esperar al momento de recibir la atención en la ventanilla. La segunda, es por error del orientador al colocarlo en un especialista equivocado o no afine al servicio.

Las experiencias de los trabajadores de ventanilla se enfocan en recomendar que antes de esperar o iniciar un trámite los clientes deberían tener la información correspondiente en el proceso de orientación.

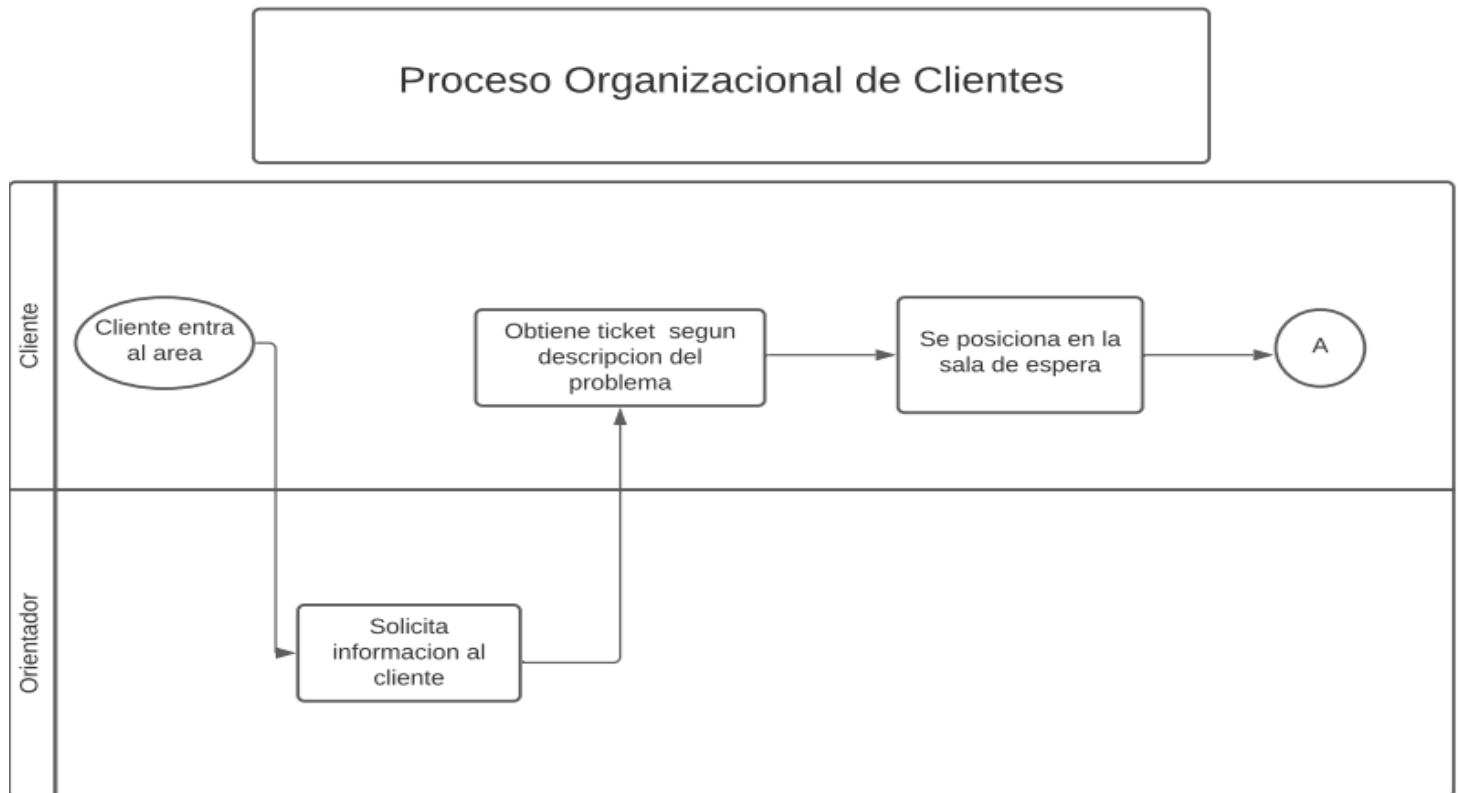


Figura 39: Proceso organizacional de clientes

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6.3: Proceso de Atención al Cliente

Los procesos son asignados por un orientador, los servicios pueden variar desde errores en la emisión del recibo de facturación el cual es un concepto aprobado por la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (SUNASS), hasta reclamos de naturaleza física las cuales afectan a una comunidad entera.

Usualmente al proceder con un servicio este tiene que encontrarse la verificación del mismo Fundamento), los procesos de verificación pueden tardar varios días, la comunicación entre áreas, los plazos de atención pueden variar entre 1 a 20 días

hábiles sin mencionar casos excepcionales los cuales necesitan atención directa por altos cargos.

Según las experiencias dadas por los trabajadores de ventanilla algunos procesos de entre otras áreas pueden ser innecesariamente largos, las coordinaciones no han sido establecidas ya que la organización si bien es cierto está estructurada y con sus procesos correctamente establecidos, estos no están actualizados, lo cual desde el punto de vista del trabajador es visiblemente tomando como descuido.

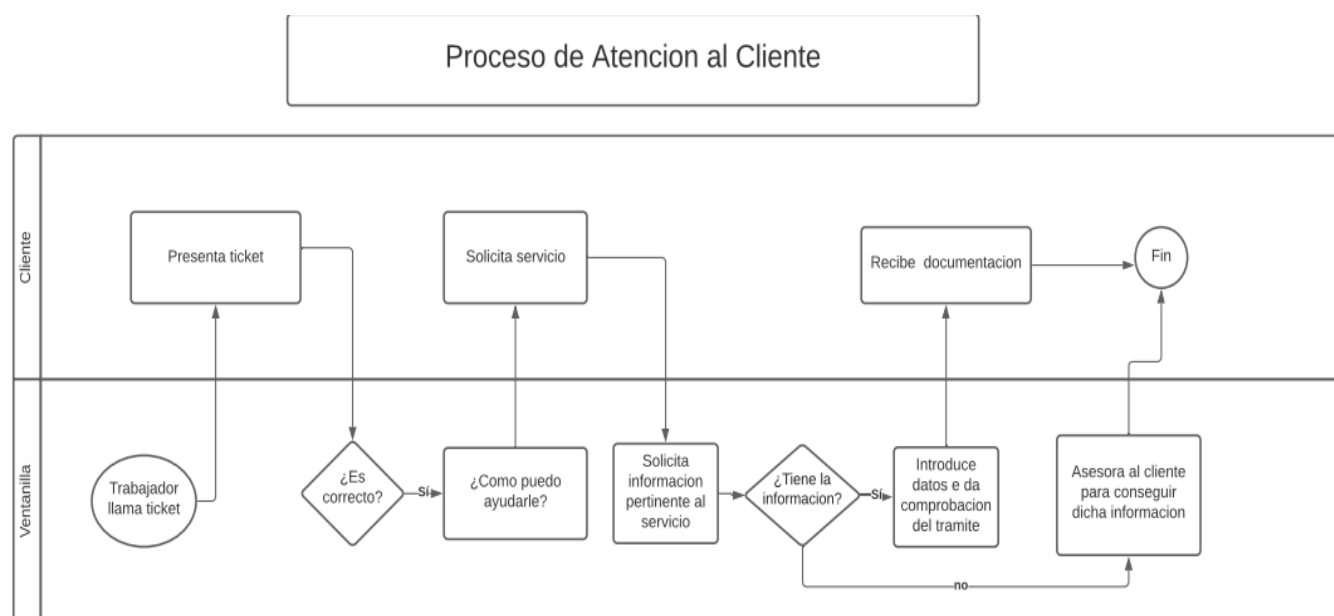


Figura 40: Proceso de Atención al Cliente

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6.4: Proceso de Solicitud de datos (Comunicación entre Áreas)

El proceso impide que los retornos de información se vean afectados para la agilización de los procesos, a veces los procesos necesitan confirmación y retorno que pueden ser claramente recortados o automatizados.

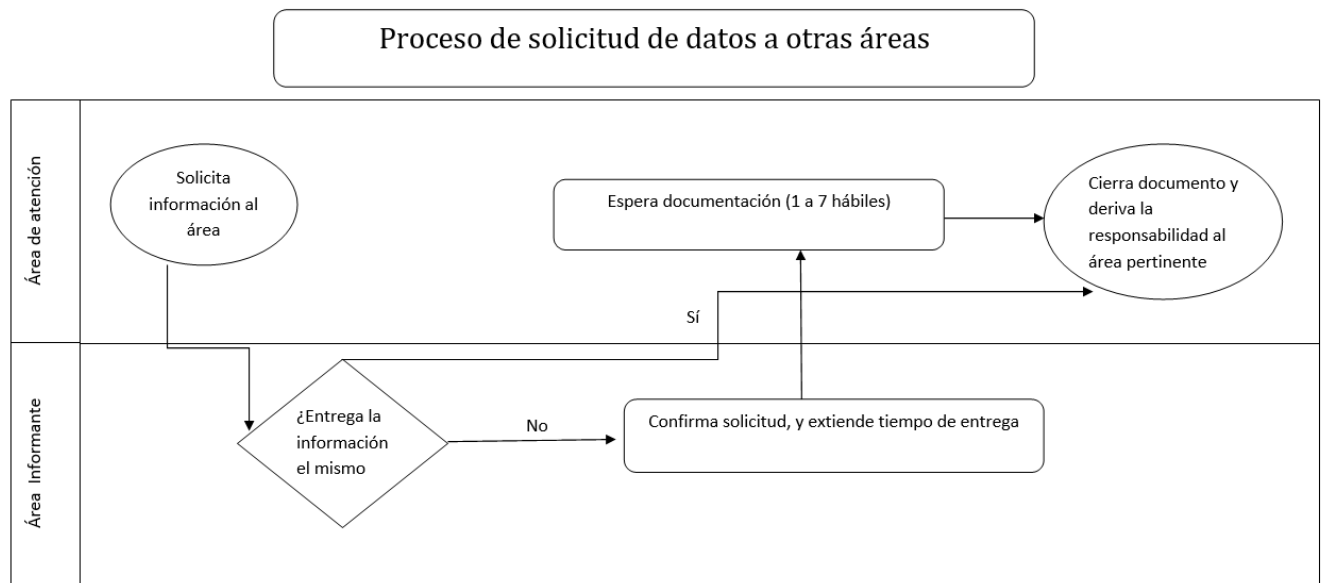



Figura 41: Proceso de Solicitud de datos (Comunicación entre Áreas)

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6.5: Check List

Tabla 15: Check List

		Checklist para la verificación de evaluación al cliente	Universidad	UCV
			FECHA	
Procesos	Área	Características	Si cumple	No cumple
P. Organizacional de clientes	Cliente	El cliente cuando entra al establecimiento de servicio recibe las medidas de protocolo de seguridad		
		El cliente cuando entra al establecimiento de servicio observa la señalación de ubicación		
		El cliente cuando entra al establecimiento de servicio obtiene ticket según descripción del problema		
		El cliente cuando entra al establecimiento de servicio diferencia las ventanillas y las plataformas		
		El cliente cuando entra al establecimiento de servicio se posiciona en la sala de espera		
	Orientador	El orientador solicita información mediante volantes al cliente		
		El orientador indica el lugar de espera del cliente		
		El orientador mantiene una coordinación técnica		
		El orientador verifica y decepciona los datos dados por el cliente.		
		El orientador resuelve dudas y consultas del cliente		
P. Atención al cliente	Cliente	El cliente presenta su ticket a la ventanilla o plataforma		
		El cliente solicita el servicio de pago a la ventanilla o plataforma		
		El cliente solicita el servicio de aplicación en su vivienda		
		El cliente recibe la documentación apropiada por parte del aérea de ventanilla o plataforma		
		El cliente recibe promociones por días celebres de parte de la compañía de servicio		
	Ventanilla	El personal de ventanilla llama al cliente por su número o código de ticket		
		El personal de ventanilla es atento, respetuoso y pasivo con el cliente		
		El personal de ventanilla da información y aplica la documentación pedida por el cliente		
		El personal de ventanilla asesora al cliente para conseguir dicha información		
		El personal de ventanilla presenta al cliente su ficha de encuesta para calificar su nivel de satisfacción		
		El personal de atención cumple sus funciones al proceso de solicitud		

P. Solicitud de datos a otras áreas	Atención	El personal de atención solicita información al área pertinente durante el tiempo establecido		
		El personal de atención está atento a la documentación recibida de sus distintas áreas enviadas		
		El personal de atención prospecta de manera dinámica a los clientes con el proceso de documentación		
		El personal de atención analiza las necesidades de los clientes y tramita en equipo con las diferentes áreas		
	Informante	El personal informante entrega la información el mismo día establecido con el cliente		
		El personal informante recibe la información clara y precisa dada de las otras áreas		
		El personal informante entrega la documentación el mismo día establecido con el cliente		
		El personal informante contribuye y apoya a un mejor desarrollo del proceso de solicitud del cliente		
		El personal informante ayuda como apoyo generando ideas para el proceso rápido de la documentación		

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6.6: Aspectos técnicos de la atención

Conceptos que facturamos a los Clientes

- Servicios regulados: agua para consumo humano, desagüe, monitoreo y gestión del uso de agua subterránea, cargo fijo.
- Servicios colaterales: instalación de conexión, corte y reposición, levantamiento de conexión, etc.
- Asociados a los servicios: intereses moratorios, intereses compensatorios, cuotas de convenios, IGV, etc.

- Otros conceptos: Exceso de contaminación (VMA), recupero de agua no facturada, retribución económica para el ANA, etc.

Problemas de Alcance Particular

- Comercial relativo a la Facturación

- Problemas en el Régimen de Facturación y el nivel de consumo
- Problemas en la tarifa aplicada al usuario
- Problemas en otros conceptos facturados al usuario
- Problemas en el Régimen de Facturación y el nivel de consumo en un sector
- Problemas en la tarifa aplicada a un sector o categoría
- Problemas en otros conceptos facturados a un sector o categoría

- Comercial no Relativo a la Facturación

- Problemas relativos al acceso al servicio
- Problemas relativos a la Micro medición
- Problemas relativos a cortes indebidos
- Falta de entrega de recibo
- Problemas relativos a la información
- Problemas relativos al acceso al servicio de un sector de población no atendida
- Problemas relativos a medidores no instalados oportunamente en el 5% de las conexiones del sector
- Problemas relativos a retiros indebidos de medidor en el 5% de conexiones del sector
- Problemas relativos a cortes indebidos en el 5% de conexiones del sector

- Falta de entrega de recibo en el 10% de las conexiones de la EPS
- Información: No entregar información que de manera obligatoria establece la SUNASS, de manera sistemática o reiterada
- **Operacionales**
 - Filtraciones
 - Problemas en el servicio de agua potable
 - Problemas en el servicio de alcantarillado
 - Inundaciones en la vía pública
 - Obras inconclusas:
 - Vereda pendiente
 - Calzada pendiente
 - Fugas en la red de agua potable
 - No atender o solucionar desbordes de reservorios
 - Roturas de tuberías en redes matriz y secundaria
 - Fuga de agua en la vereda o calzada
 - Desbordes en la red de alcantarillado
 - No atender en el plazo establecido el desborde de los desagües.
 - Rotura de tubería
 - Atoro en la conexión de alcantarillado:
 - Taponamiento de conexiones en una zona
 - Taponamiento de desborde en la calle
 - Cortes del servicio:
 - Efectuar cortes del servicio no programado
 - No cumplir con el horario de abastecimiento injustificadamente
 - No informar a los usuarios sobre los casos fortuitos o de fuerza mayor
 - Falta de accesos de seguridad:

- Mantener por más de 24 horas abierto el buzón del sistema de alcantarillado, falta de tapa de buzón, falla de tapa del registro, falta de tapa del medidor.
- Falta de conexión de agua, ausencia de vallas de señalización y cintas de seguridad donde sea necesario....
- Seguridad: Emanaciones del sistema de alcantarillado
- Negativa de la EPS a realizar mantenimiento de conexiones domiciliarias de agua potable o alcantarillado en el 5% de las solicitudes recibidas del sector.

Tipos de Reclamos de Facturación



Figura 42: Tipo de reclamos de los usuarios

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6.7: Estructura del plan de Implementación

Fernando A. D'Alessio (página)

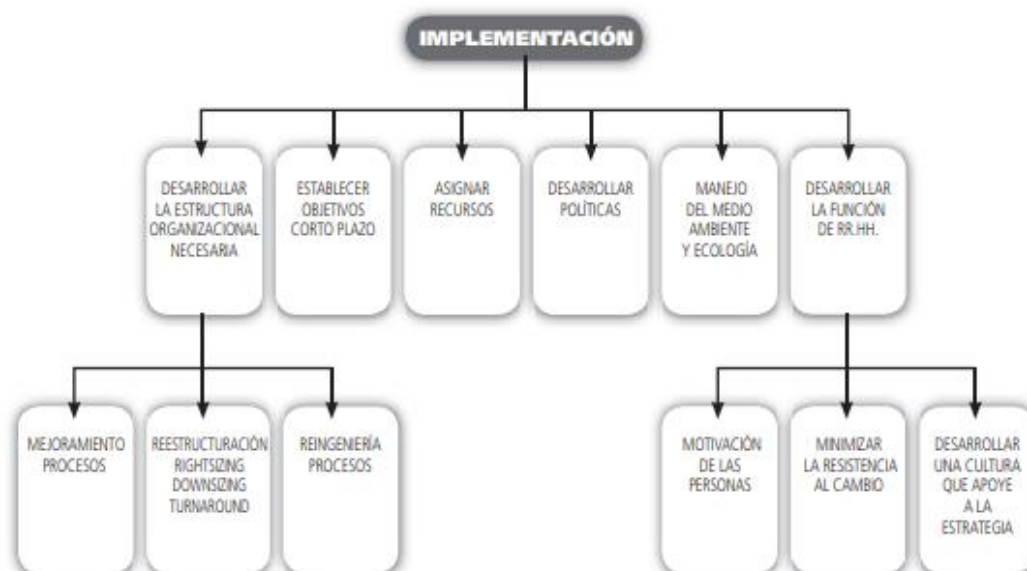


Figura 43: Estructura del plan de implementación

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6.8: Planificación

Para el inicio del cambio se toma los datos recopilados como base (Hoja de observación, entrevistas y encuestas), el día a día, con cada recopilación de datos este trae nuevas experiencias las cuales cambian la perspectiva de cómo se lleva la empresa, micro disputas internas, carencias de comunicación y ocurrencias comunes las cuales no son atendidas en ningún momento.

- La consulta de expertos la cual ayuda a generar la planificación son los mismos empleados del área que apoyan con sus propias incomodidades en los procesos que sin bien es cierto están establecidos junto a un manual de operaciones, estos a veces no se rigen bajo al pie de la letra según (D'alessio, GUSTAVO, Emilio y

ROMERO Carlos A. 2013. Eficiencia y su medición en prestadores de servicios de agua potable y alcantarillado. Santiago de Chile. [en línea]. 2013. [Fecha de consulta: 12 de abril de 2020.]. Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37287/LCW385_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

D´ALESSIO,):

Formulación estratégica es más fácil es voy a hacer algo en el papel.

Implementación estratégica más difícil es hacer algo en la realidad

- Según (D'alessio, GUSTAVO, Emilio y ROMERO Carlos A. 2013. Eficiencia y su medición en prestadores de servicios de agua potable y alcantarillado. Santiago de Chile. [en línea]. 2013. [Fecha de consulta: 12 de abril de 2020.]. Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37287/LCW385_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

D´ALESSIO,) en su libro “Pastilla para la gerencia 1 Males endémicos sus síntomas y sus causas” menciona los veinte males endémicos en una empresa la cual toma este estudio toma como base para la planificación como una serie de puntos los cuales se deben tomar en cuenta al considerar la gerencia de un área:

- El primer mal endémico es el cortoplacismo
- El segundo mal endémico es el pobre conocimiento
- El tercer mal endémico es no tener un plan estratégico.
- El cuarto mal es que no creemos en el planeamiento estratégico.
- El quinto mal son las barreras de comunicación.
- El sexto mal, carencia del trabajo en equipo
- El séptimo mal es que trabajamos, administramos por funciones.
- El octavo mal es pensar que la calidad cuesta.
- El noveno mal es el conformismo administrativo.
- El mal endémico diez es la falta de motivación.
- El mal endémico diez es la falta de motivación.

- El mal número once, es que muchas veces nos ponemos metas numéricas.
- El mal doce es uno de los más críticos, se trata de la ausencia de principios morales y éticos
- El mal trece es no diferenciar lo que es un costo de un gasto.
- El mal catorce es no pensar que nos debemos a la empresa
- El mal quince está relacionado con los excesos, desperdicios, mermas y seguridades innecesarias.
- El mal dieciséis es no gerencia al nivel de la competencia que uno tiene investida.
- El mal diecisiete son el egoísmo, la envidia y el rencor.
- El mal dieciocho es la impaciencia para aplicar las nuevas estrategias.
- El mal diecinueve es querer aplicar estas estrategias nuevas, estas buenas prácticas, inmediatamente y sin prepararnos.
- El mal veinte es que no nos gusta cambiar.

Estructura del plan de Implementación

- La estructura de implementación toma el modelo (D'alessio, GUSTAVO, Emilio y ROMERO Carlos A. 2013. Eficiencia y su medición en prestadores de servicios de agua potable y alcantarillado. Santiago de Chile. [en línea]. 2013. [Fecha de consulta: 12 de abril de 2020.]. Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37287/LCW385_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

D´ALESSIO,) el cual comienza con el desarrollo de la estructura organizacional, seguida del mejoramiento de los procesos mediante el cambio radiactivo mediante la retroalimentación constante, esto se apoya al desarrollo de políticas y el manejo de los recursos humanos, el cual debe resaltar la necesidad del cambio, generando una cultura que apoye a la estrategia.

Anexo 6.9: Análisis de Procesos

Análisis de Procesos

En el siguiente se presenta una variedad de herramientas de ingeniería aplicadas a las poblaciones en estudio.

Diagrama de Pareto

En este definimos la mayoría de problemas que se presentaron durante los 30 días de recolección de datos agrupándolos en 5 categorías diferentes, con un total de 506 ocurrencias son las siguientes:

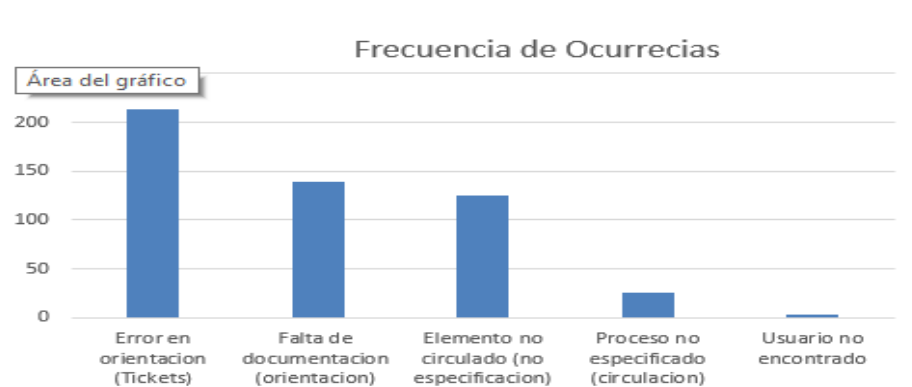


Figura 44: Diagrama de Pareto

Fuente: Elaboración propia

Se puede mostrar que la mayoría de ocurrencias las cuales repercuten en una obstrucción en el proceso continuo de atención

al cliente están vinculando a la mala orientación al momento de emitir ticket al Usuario o cliente esto, la siguiente es la cuándo se deriva a una persona sin la documentación indicada, esto como consecuencia hace que el proceso se repita o emita nuevos tickets a un mismo cliente, el número 3, está relacionada con la falta de coordinación entre los actores del proceso dejando el proceso colgado hasta que se esté rebote de manera manual al ejecutor del proceso, el cuarto, se refiere cuando el cliente solicita cambios que están fuera de los estándares de los proceso y estos requieren una atención especial, finalmente el quinto, es cuando un usuario no es encontrado en la base de datos sin embargo es cargado con una facturación mensual.

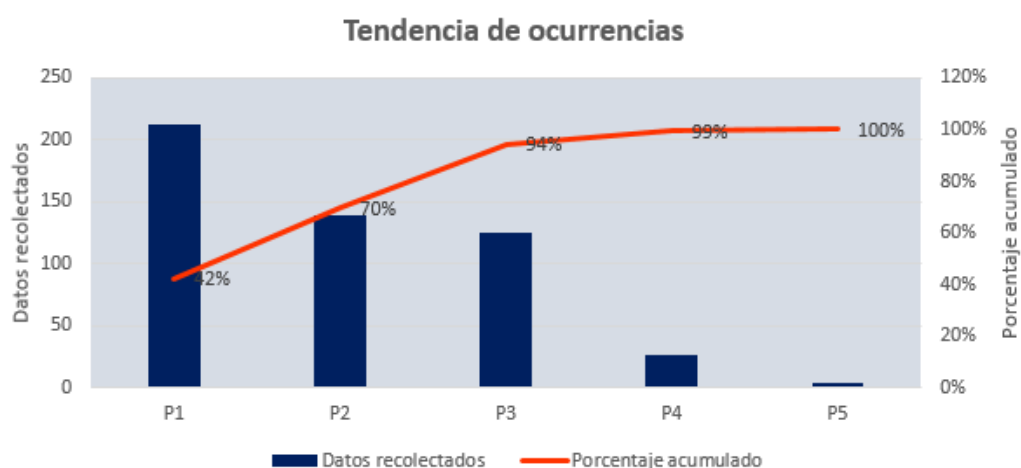


Figura 45: Tendencia de ocurrencias

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6.10: Planillas de datos

Plantillas de Observación (Cumplimiento de metas)

La siguiente propuesta define el seguimiento diario de las metas establecidas en la implantación del proyecto, el propósito es tener evidencia y registro con objetivos de retro alimentación.

Plantilla de Ocurrencias (Registro de anomalías en Proceso)

En este se detalla la ocurrencia para poder ser atendida y analizada, objetivo el cual se responde con una nueva estrategia o adopción de la misma en caso hubiese una.

Trabajador	Hora	Cliente	Ocurrencia	Detalle
Trabajador 3	15:32	Jenifer Santos	Falta de Orientación	...
Trabajador 1	16:00	Angela Drot	Sin ubicación o Referencia	
Trabajador 5	16:04	Rosa Cruz	Mal ubicada	
Trabajador 6	17:45	Flor Cardenas	Mal ubicada	

Figura 46: Plantilla de Ocurrencias (Registro de anomalías en Proceso)

Fuente: Elaboración propia

Plantilla de Cierre de Servicios Circulados (Cumplimiento de metas)

La siguiente propuesta establece a manera de control interno, basado en que la empresa tiene un performance aceptable pero no optimo, la creación de un registro para la mejora de procesos de atención y por consiguiente el menguar el estrés de los clientes debido a la tasa de espera.

Nombre	Servicios	Circulados	Comentarios
Trabajador 1	53	52	No se proceso en area adyacente
Trabajador 2	40	40	Sin comentarios
Trabajador 3	37	34	3 clientes sin detalle
Trabajador 4	39	34	Falta comunicación de area
Trabajador 5	xx	xx	
Trabajador 6	xx	xx	
Trabajador 7	xx	xx	
Total			

Figura 47: Plantilla de Cierre de Servicios Circulados (Cumplimiento de metas)

Fuente: Elaboración propia

Plantilla de reporte de quejas (Preservar Calidad de Servicio)

En este proponer tener un registro de los casos más graves de ocurrencias los cuales tienen un alto nivel de gravedad que puede conllevar al uso del libro de reclamaciones

Trabajador	Hora	Cliente	Queja	Detalle
Trabajador 3	15:32	Jenifer Sant	Cobranza incorrecta	...
Trabajador 1	16:00	Angela Drot	Mal Servicio	
Trabajador 5	16:04	Rosa Cruz	Mala instalacion	
Trabajador 6	17:45	Flor Cardena	Daños a la propiedad	

Figura 48: Plantilla de reporte de quejas (Preservar Calidad de Servicio)

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6.11: Ficha de mejora de proceso

Procesos de cambio

Según lo analizado en la fase de planificación bajo el apoyo del diagrama de Ishikawa y la recomendación del diagrama de Pareto se establece el siguiente.

Problema Actual 1:

La fase de orientación dentro del diagrama de procesos está siendo sub-estimado, el cargo tiene personal relativamente nuevo al área, poco acostumbrado al proceso, incluso practicantes fueron incluidos en esta área ocasionando la mayoría de ocurrencias en el área, no solo ubicándolos en ventanillas incorrectas, también no solicitando la documentación acertada.

Medidas correctivas: Se remplazarán al orientador con personal capacitado especialmente trabajadores en el área de ventanilla, con rotación diaria de los trabajadores de ventanilla

Propietario del proceso: Supervisor de área, es el encargado de registrar, reportar y tomar medidas correctivas de las incidencias de los equipos. Es libre de designar un encargado para que realice sus funciones o parte de ellas respecto al proceso, mas quien responde por los resultados es el supervisor del área.

Límites del proceso:

Alcance del proceso: El proceso comienza cuando el usuario o cliente solicita ticket de espera siendo derivado a su específica atención y acaba con la emisión del documento de recepción de la solicitud.

Indicadores en el proceso:

- Promedio de atención por cliente.
- Porcentaje de Ocurrencias.
- Porcentaje de Quejas.
- Libro de reclamaciones

Procedimiento a seguir:

Reglas. El Orientador debe asignar de manera óptima, la distribución de funciones en las diferentes ventanillas de servicio las cuales se proporciona, además de dar información relevante sobre que documentos llevar consigo para llevar una espera efectiva para el usuario.

Motivación para el cambio La motivación nace de la necesidad de mejorar como empresa y brindar al cliente la mejor comodidad posible a la hora de utilizar nuestros servicios.

Objetivo del cambio: Realizar una mejora en eficiencia del proceso de atención al cliente.

Resultados esperados: Reducir el sobretiempo de atención a niveles óptimos según el BSC.

Resistencias y limitaciones iniciales.

- Personal inconforme la constante rotación de personal para la mejora
- Mayor inversión en el área para personal especializado en el puesto de orientador

Adaptabilidad al cambio. El personal de mayor edad no se adapte al cambio constante.

Problema Actual 2:

En el siguiente se define el problema con la atención al cliente orientado al servicio y la circulación del mismo, el trabajador de ventanilla toma tiempo con documentación errada lo cual alarga el tiempo de atención en la ventanilla con el mismo cliente, por otro lado, factores de demora son la falta de fichas alternativas para la atención de ocurrencias (documentos de llenado rápido alternativos presentados en las ocurrencias)

Medidas correctivas: Se otorgará fichas a los trabajadores de ventanilla, estos serán considerados en base al primer estudio de medición, conforme la implementación alargue su tiempo, este se modificará conforme a las nuevas experiencias dadas en la retroalimentación.

Propietario del proceso: Supervisor de área, es el encargado de registrar, reportar y tomar medidas correctivas de las incidencias de los equipos. Es libre de designar un encargado para que realice sus funciones o parte de ellas respecto al proceso, mas quien responde por los resultados es el supervisor del área.

Límites del proceso:

Alcance del proceso: El proceso comienza cuando el usuario o cliente presenta su ticket al trabajador de ventanilla luego de ser llamado de la sala de espera siendo derivado a su específica atención y acaba con la emisión del documento de recepción de la solicitud.

Indicadores en el proceso:

- Atención al Cliente Promedio
- Índice de Ocurrencias al Día
- Índice de quejas del Personal
- Libro de reclamaciones.

Procedimiento a seguir:

Reglas

El trabajador de ventanilla solo debe otorgar estos documentos alternativos, con la premisa que estos son de ayuda para el usuario o cliente y no implican obligación de tomarlos.

Instrucción.

Motivación para el cambio: La motivación nace de la necesidad de mejorar como empresa y brindar al cliente la mejor comodidad posible a la hora de utilizar nuestros servicios.

Objetivo del cambio: Realizar una mejora en eficiencia del proceso de atención al cliente.

Resultados esperados: Reducir el sobretiempo de atención a niveles óptimos según el BSC.

Resistencias y limitaciones iniciales.

- Personal inconforme la constante rotación de personal para la mejora
- Mayor inversión en el área para personal especializado en el puesto de orientador

Adaptabilidad al cambio: El personal de mayor edad no se adapte al cambio constante.

Problema Actual 3:

El circular un documento es acabarlo hasta el punto donde el área no tenga mayor responsabilidad en este proceso de atención, la coordinación con sub gerencias hermanas ha traído diferentes complicaciones con este, muchas veces por falta de comunicación y trabajo en equipo.

Medidas correctivas: En las capacitaciones se otorgará oportunidad a sub gerentes de las áreas hermanas, para poder llegar a un acuerdo y definir procesos entre áreas con medidas reactivas a las ocurrencias.

Propietario del proceso: Supervisor de área, es el encargado de registrar, reportar y tomar medidas correctivas de las incidencias de los equipos. Es libre

de designar un encargado para que realice sus funciones o parte de ellas respecto al proceso, mas quien responde por los resultados es el supervisor del área.

Límites del proceso:

Alcance del proceso: El proceso comienza cuando el área de Comercialización y atención al cliente solicita conformidad en su proceso de un área hermana y acaba cuando este es devuelto para dar cierre al servicio solicitado.

Indicadores en el proceso:

- Índice de servicios circulados
- Índice de quejas del Personal
- Libro de reclamaciones

Procedimiento a seguir:

Reglas. - El trabajador de ventanilla debe reportar obstrucciones de procesos cuando la solicitud es enviada fuera del área, para dar atención al problema y posterior solución.

Instrucción.

Motivación para el cambio. - La motivación nace de la necesidad de mejorar como empresa y brindar al cliente la mejor comodidad posible a la hora de utilizar nuestros servicios.

Objetivo del cambio. - Realizar una mejora en eficiencia del proceso de atención al cliente.

Resultados esperados. - Reducir el sobretiempo de atención a niveles óptimos según el BSC

Resistencias y limitaciones iniciales.

- Personal inconforme la constante rotación de personal para la mejora
- Mayor inversión en el área para personal especializado en el puesto de orientador

Adaptabilidad al cambio: El personal de mayor edad no se adapte al cambio constante

Instrumentos de Sesión

USB: Memoria externa que contiene el objetivo de la reunión, el cual será repartido de manera tangible al personal.

Ordenador y retroproyector: Este será proporcionado por la misma empresa el cual tiene un área común para reuniones de personal.

Motivación para el cambio

La motivación para la implementación es necesaria, para esto se necesita compromisos y funciones para el correcto seguimiento de la misma.

Instrumentos de comunicación

Como instrumento de comunicación realizará una charla corta de motivación al personal de cada día, para los planes de retroalimentación estos serán semanales, donde se le va a comunicar en que va a consistir la instrucción respecto a los nuevos componentes.

Esta parte es crucial para que el talento entienda la intención del cambio, por lo que se debe explicar lo que se desea mejorar y lo beneficioso que puede llegar a ser para todos.

Políticas de implementación

El equipo de planificación está comprometido a realizar una instrucción coherente con el objetivo del área, con una comunicación efectiva, con mira optimista a la mejorar como empresa y para el cliente. La responsabilidad del proyecto es del investigador.

La implantación debe tener un seguimiento desde su ejecución hasta después de esta, con el motivo de monitorear el cambio. Por lo que el investigador debe cumplir estas actividades a cabalidad. El paso final de un proyecto termina con el reporte de los cambios.

Todos los cambios realizados en la implantación deben ser reportados al Sub - gerente del área.

Se tiene un tiempo estimado de un mes como máximo para reportar los cambios al sub gerente del área.

Guía de orientación

Debido a que el cambio después de la implementación son ajustes (Retroalimentación), el proceso de adaptación es mínima, la estructura es simple y afectiva y no sobrecarga al trabajador al constante cambio.

Tabla 16: Guía de orientación

Fuente: Elaboración propia

Proceso	Actividades	Estrategia metodológica	Recurso
Inicio	<p>Al personal se le va a comunicar en que va a consistir la instrucción respecto a los nuevos componentes.</p> <p>Esta parte es crucial para que el talento entienda la intención del cambio, por lo que se debe explicar lo que se desea mejorar y lo beneficioso que puede llegar a ser para todos.</p>	Speech	Verbal
Desarrollo	<p>Explicación de las reglas, procedimientos y el funcionamiento de los nuevos equipos.</p> <p>Designar al responsable por turno obtenida en un reporte de inventario mediante una tabla en Excel.</p>	Speech	Verbal
Cierre	Ejercicio por trabajador.	Speech	Recurso verbal.

Gestión de calidad

El seguimiento de la implementación se dará en una matriz simple de modelo de GAP mostrando metas y observaciones para experiencias futuras.

Tabla 17: Gestión de calidad

ITEM	SI	NO	OBSERVACIÓN
¿Se cumplió la implantación de los equipos en la fecha programada?			
¿Variantes en el coste de las instrucciones?			
¿Hubo variaciones en el tiempo de la instrucción?			
¿Personal conforme?			
¿Se está entendió el funcionamiento de los equipos y las nuevas reglas para el proceso?			

Fuente: Elaboración propia

Resistencias y Limitaciones Iniciales

- Adversidad al cambio.

- Se puede dar por parte del personal donde el talento se reacio al cambio.
- Limitación del aprendizaje.
- Puede ser que el personal presente deficiencias en el aprendizaje de la herramienta por lo que el tiempo de instrucción pueda salirse del cronograma
- Desacuerdo del personal.
- También puede ser un hecho que se presente al momento de comunicar el cambio.

Para la fase de implementación se trasmite lo acordado en papel, junto al apoyo de expertos en el área y el apoyo de los pilares del mismo.

Involucrados

Sub Gerente General, el encargado del área que a la vez cumple la función haciendo cumplir las responsabilidades de los trabajadores del área en estudio, El encargado del área de llenar las plantilla y llenar las ocurrencias.

Gerente del proyecto: Es el encargado de desarrollar el proyecto de planeación, Es el responsable del impacto que genere su implementación, además, se encarga de reclutar al equipo de trabajo y a los proveedores de información.

Programa

Proveedores de información: Son las personas que brindarán el servicio de capacitación. Este puesto está a cargo del especialista quien dará la capacitación de Trabajo en equipo y direccionamiento al servicio.

El talento: Son los involucrados que trabajan en la empresa y para quien va dirigida el programa de capacitación.

Herramientas de apoyo

Después de lo establecido en la fase de planificación las herramientas de apoyo será el modelo de GAP para el monitoreo de la calidad y la guía estructurada para la transmisión efectiva de la información.

Anexo 6.12: Digitalización de datos Pre test

Tabla 18: Digitalización de datos Pre test

Respon sable Anthony						
Día 1	Tipo Trabajador	Tiempo de atención	Circulación del servicio	Que jas	Ocurre ncias	Libro de reclamac iones
	Ventanilla 1	54	54	2	4	0
	Ventanilla 2	55	55	2	2	0
	Ventanilla 3	60	52	3	3	0
	Ventanilla 4	50	48	1	2	0
	Ventanilla 5	50	49	3	5	0
	Ventanilla 6	69	60	0	0	0
	Call Center 1	39	39	0	0	0
	Call Center 2	53	53	0	0	0
	Call Center 3	40	40	0	0	0
	Call Center 4	61	61	0	0	0
	Call Center 5	42	42	0	0	0
	Call Center 6	53	53	0	0	0
	Call Center 7	41	41	0	0	0
	TOTAL	667	647	11	16	0
	Servicios en Ventanilla	338	318	94.0 8%		

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 19: Digitalización de datos Pre test

Responsable Jessica						
Día 2	Tipo Trabajador	Tiempo de atención	Circulación del servicio	Quejas	Ocurencias	Libro de reclamaciones
	Ventanilla 1	53	52	0	2	0
	Ventanilla 2	49	49	1	4	0
	Ventanilla 3	57	49	3	0	0
	Ventanilla 4	59	58	1	1	0
	Ventanilla 5	40	40	3	5	0
	Ventanilla 6	68	58	2	4	0
	Call Center 1	39	39	0	0	0
	Call Center 2	40	40	0	0	0
	Call Center 3	50	50	0	1	0
	Call Center 4	61	61	0	0	0
	Call Center 5	29	29	0	0	0
	Call Center 6	35	35	0	0	0
	Call Center 7	49	49	0	0	0
	TOTAL	629	609	10	17	0
	Servicios en Ventanilla	326	306	93.87%		

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 20: Digitalización de datos Pre test

Responsable		Anthony				
Día 28	Tipo Trabajador	Tiempo de atención	Circulación del servicio	Quejas	Ocurencias	Libro de reclamaciones
	Ventanilla 1	62	52	4	3	0
	Ventanilla 2	63	50	2	3	0
	Ventanilla 3	64	52	0	2	0
	Ventanilla 4	64	50	3	2	1
	Ventanilla 5	62	55	0	2	0
	Ventanilla 6	62	51	1	2	0
	Call Center 1	50	50	0	0	0
	Call Center 2	53	53	0	0	0
	Call Center 3	40	40	0	0	0
	Call Center 4	49	49	0	0	0
	Call Center 5	56	56	0	0	0
	Call Center 6	34	34	0	0	0
	Call Center 7	23	23	0	0	0
	TOTAL	682	615	10	14	1
	Servicios en			82.2		
	Ventanilla	377	310	3%	3.71%	3%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 21: Digitalización de datos Pre test

Responsable Anthony						
Día 29	Tipo Trabajador	Tiempo de atención	Circulación del servicio	Quejas	Ocurencias	Libro de reclamaciones
	Ventanilla 1	62	52	1	3	0
	Ventanilla 2	63	50	2	4	0
	Ventanilla 3	64	52	0	4	0
	Ventanilla 4	64	55	1	4	0
	Ventanilla 5	62	55	0	1	0
	Ventanilla 6	62	59	2	2	0
	Call Center 1	50	50	0	0	0
	Call Center 2	31	31	0	0	0
	Call Center 3	40	40	0	0	0
	Call Center 4	50	50	0	0	0
	Call Center 5	53	53	0	0	0
	Call Center 6	50	50	0	0	0
	Call Center 7	50	50	0	0	0
	TOTAL	701	647	6	18	0
	Servicios en Ventanilla	377	323	85.6 8%	4.77%	2%

Fuente: Elaboración Propia

Resumen de las tablas Pre test:

Tabla 22: Resumen de las tablas Pre test

Tabla promedio mensual (PRE TEST)					
	ISC	Ocurrencias	Quejas	APC	Libro
Promedio	89.8%	4.59%	3.23%	8.415	13

Fuente:

Elaboración Propia

Anexo 6.13: Digitalización de datos Pos test

Tabla 23: Digitalización de datos Pos test

Responsable Anthony						
Día 1	Tipo Trabajador	Tiempo de atención	Circulación del servicio	Quejas	Ocurrencias	Libro de reclamaciones
	Ventanilla 1	64	64	1	2	0
	Ventanilla 2	65	64	0	2	0
	Ventanilla 3	61	61	0	0	0
	Ventanilla 4	62	61	1	3	0
	Ventanilla 5	61	61	0	2	0
	Ventanilla 6	60	60	0	0	0
	Call Center 1	41	41	0	0	0
	Call Center 2	53	53	0	0	0
	Call Center 3	52	52	0	0	0
	Call Center 4	55	55	0	0	0
	Call Center 5	52	52	0	0	0
	Call Center 6	54	54	0	0	0
	Call Center 7	53	53	0	0	0
	TOTAL	733	731	2	9	0
	Servicios en Ventanilla	373	371	99.46%		

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 24: Digitalización de datos Pos test

Responsable Jessica						
Día 2	Tipo Trabajador	Tiempo de atención	Circulación del servicio	Quejas	Ocurrencias	Libro de reclamaciones
	Ventanilla 1	63	63	0	1	0
	Ventanilla 2	60	60	1	1	0
	Ventanilla 3	66	66	0	1	0
	Ventanilla 4	65	61	0	1	0
	Ventanilla 5	62	61	0	1	0
	Ventanilla 6	69	69	1	2	0
	Call Center 1	55	55	0	0	0
	Call Center 2	52	52	0	0	0
	Call Center 3	51	51	0	0	0
	Call Center 4	52	52	0	0	0
	Call Center 5	54	54	0	0	0
	Call Center 6	53	53	0	0	0
	Call Center 7	52	52	0	0	0
	TOTAL	754	749	2	7	0
	Servicios en Ventanilla	385	380	98.70 %		

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 25: Digitalización de datos Pos test

Responsable		Anthony				
Día 29	Tipo Trabajador	Tiempo de atención	Circulación del servicio	Quejas	Ocurriencias	Libro de reclamaciones
	Ventanilla 1	68	68	1	0	0
	Ventanilla 2	66	65	0	0	0
	Ventanilla 3	67	67	0	0	0
	Ventanilla 4	69	69	0	0	0
	Ventanilla 5	71	67	2	0	0
	Ventanilla 6	72	69	0	0	0
	Call Center 1	51	51	0	0	0
	Call Center 2	42	42	0	0	0
	Call Center 3	45	45	0	0	0
	Call Center 4	50	50	0	0	0
	Call Center 5	45	45	0	0	0
	Call Center 6	51	51	0	0	0
	Call Center 7	50	50	0	0	0
	TOTAL	747	739	3	0	0
	Servicios en Ventanilla	413	405	98.06 %	0.00%	1%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 26: Digitalización de datos Pos test

Responsable Anthony						
Día 30	Tipo Trabajador	Tiempo de atención	Circulación del servicio	Quejas	Ocurrencias	Libro de reclamaciones
	Ventanilla 1	70	69	0	0	0
	Ventanilla 2	68	67	0	0	0
	Ventanilla 3	68	67	1	0	0
	Ventanilla 4	67	67	1	0	0
	Ventanilla 5	65	65	0	0	0
	Ventanilla 6	66	66	0	0	0
	Call Center 1	51	51	0	0	0
	Call Center 2	42	42	0	0	0
	Call Center 3	42	42	0	0	0
	Call Center 4	55	55	0	0	0
	Call Center 5	25	25	0	0	0
	Call Center 6	49	49	0	0	0
	Call Center 7	45	45	0	0	0
	TOTAL	713	710	2	0	0
	Servicios en Ventanilla	404	401	99.26 %	0.00%	0%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 27: Resumen de las tablas Pre test

Tabla promedio mensual (PRE TEST)				
	Ocurrencias	Quejas	APC	Libro
Promedio	0.51%	0.62%	4.940	6

Fuente: Elaboración

Propia

Anexo 6.14: Sustentación Económica

Tabla 27: Sustentación Económica diagnostico pre prueba

ELABORACION DE LA ESTRATÉGIA		1.1. Diagnostico pre prueba													
		COSTOS (Soles)													
CODI GO	DESCRIPC IÓN	RECURSOS HUMANOS				MAQUINARIA/EQUIPOS/INFRAESTR UCTURA					CONSUMIBLES/SERVICIOS				
		Nomb re del Recur so	Núme ro de Horas	Cost o x Hor a	Costo Total	Nombr e del Recurs o	Cantid ad	Cost o x hora	Nro. De hora s	Tot al	Nombr e del Recurs o	Cantid ad	Costo Unitar io	IMPOR TE	
1.1.1.	Recolección de información.	Antho ny	30	5.30	159	Laptop icore x5	1.00	0.17	10	1.70	Impresi ón	400.00	0.20	80.00	
		Jessic a	30	5.30	159	Laptop icore x5	1.00	0.17	10	1.70	Luz	20	0.4	8.00	
	SUB TOTAL ACTIVIDAD	318				3.40					88.00				
	TOTAL ACTIVIDAD	409.40													
1.1.2.	Diagnostico a través de matrices de análisis	Antho ny	8.00	3.00	24.00	Laptop icore x1	1	6.5	2	13	Luz	20	0.4	8	
		Jessic a	8.00	3.00	24.00	Laptop icore x1	1	6.5	2	13	Pasaje	32	3	96	

	SUB TOTAL ACTIVIDAD	48.00	26	104
	TOTAL ACTIVIDAD	178.00		
	TOTAL PAQUETE	587.40		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28: Sustentación económica-planificación

IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.		2 .Planificación													
		COSTOS (SOLES)													
	DESCRIPCIÓN	RECURSOS HUMANOS				MAQUINARIA/EQUIPOS/INFRAESTRUCTURA					CONSUMIBLES/SERVICIOS				
		Nomb re del Recur so	Núme ro de Horas	Cost o x Hora	Costo Total	Nombre del Recurso	Cant idad	Costo x hora	Nro. De hora s	To tal	Nom bre del Recu rso	Canti dad	Costo Unitar io	IMPO RTE	Tota l

2.1	Procesamiento de entrada (definición de objetivos).	Anthony	4.00	5.00	20.00	Laptop icore	1.00	0.17	4.00	0.68	Luz	4.00	0.40	1.60	
		Jessica	4.00	5.00	20.00	Laptop icore	1.00	0.17	4.00	0.68	Luz	4.00	0.40	1.60	
	SUB TOTAL ACTIVIDAD	40.00				1.36				3.20					
	TOTAL ACTIVIDAD	44.56													
2.2	Estructuración y selección de estrategias.	Anthony	3	5	15	Laptop icore	1	0.17	3	0.51	Luz	3	0.4	1.2	
		Jessica	3	5	15	Laptop icore	1	0.17	3	0.51	Luz	3	0.4	1.2	
	SUB TOTAL ACTIVIDAD	30				1.02				2.4					
	TOTAL ACTIVIDAD	31.02													
2.3	Realizar plan de acción.	Anthony	15	5	75	Laptop icore	1	0.17	20	3.4	Luz	40	0.4	16	
		Jessica	15	5	75	Laptop icore	1	0.17	20	3.4	Luz	40	0.4	16	

	SUB TOTAL ACTIVIDAD	150				6.8					32				
	TOTAL ACTIVIDAD	188.8													
2.4	Establecer presupuestos	Anthony	4	5	20	Laptop icore	1	0.17	4	0.68	Luz	4	0.4	1.6	
		Jessica	4	5	20	Laptop icore	1	0.17	4	0.68	Luz	4	0.4	1.6	
	SUB TOTAL ACTIVIDAD	40				1.36					3.2				
	TOTAL ACTIVIDAD	44.56													
2.5	Analizar riesgos	Anthony	3	5	15	Laptop icore	1	0.17	3	0.51	Luz	3	0.4	1.2	
		Jessica	3	5	15	Laptop icore	1	0.17	3	0.51	Luz	3	0.4	1.2	
	SUB TOTAL ACTIVIDAD	30				1.02					2.4				
	TOTAL ACTIVIDAD	33.42													
2.6		Anthony	3	5	15	Laptop icore	1	0.17	3	0.51	Luz	6	0.4	2.4	

	Plan de retroalimentación.	Jessica	3	5	15	Laptop icore	1	0.17	3	0.51	Pasajes	6	52	312	
	SUB TOTAL ACTIVIDAD	30				1.02					314.4				
	TOTAL ACTIVIDAD	345.42													
	TOTAL POR FASE	687.78													

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29: Sustentación económica - ejecución

PAQUETE DE TRABAJO		3. Ejecución												
ACTIVIDAD		COSTOS (Soles)												
CODIGO	DESCRIPCIÓN	RECURSOS HUMANOS				MAQUINARIA/EQUIPOS/INFRAESTRUCTURA					CONSUMIBLES/SERVICIOS			
		Nombre del Recurso	Número de Horas	Costo x Hora	Costo Total	Nombre del Recurso	Cantidad	Costo x hora	Nro. De horas	Total	Nombre del Recurso	Cantidad	Costo Unitario	IMPORTE

31	Reestructura r proceso de servicios	Anthony	12	5	60	Laptop icore	1	0.17	20	3.4	Luz	20	0.4	8
		Jessica	12	5	60	Laptop icore	1	0.17	20	3.4	Luz	20	0.4	8
3.2	Ejecución de charla	Anthony	6	5	30	Laptop icore	1	0.17	2	0.34	Luz x laptop	4	0.4	1.6
		Jessica	6	20	120	Laptop icore	1	0.17	2	0.34	Luz x tel.	4	0.4	1.6
		Sub Gerente - Fiorella Ascoy M.	6	5	30						Aperitiv os	1	50	50
											Material guía	50	2	100
	SUB TOTAL ACTIVIDAD		300				7.48				169.2			
TOTAL ACTIVIDAD		476.68												

3.3	Instrucción técnica respecto al manejo de Excel	Anthon y	6	5	11	Laptop icore x2	3	0.17	10	1.7	Luz	10	0.4	4
		Jessica	6	5	11	Laptop icore x2	3	0.17	10	1.7	Luz	10	0.4	4
	SUB TOTAL ACTIVIDAD	22				3.4				8				
	TOTAL ACTIVIDAD	33.4												
TOTAL PAQUETE		510.08												

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30: Sustentación económica - Diagnostico post prueba.

PAQUETE DE TRABAJO		4. Diagnostico post prueba.			
Código	COSTOS (Soles)				
	DESCRIPCIÓN	RECURSOS HUMANOS	MAQUINARIA/EQUIPOS/INFRAESTRUCTURA	CONSUMIBLES/SERVICIOS	

4.1	Recolectar información post prueba.	Nombr e del Recur so	Númer o de Horas	Costo x Hora	Cost o Total	Nombr e del Recur so	Cantid ad	Cost o x hora de usar lapto p	Nro. De hora s	Tot al	Nombr e del Recurs o	Cantid ad	Costo Unitari o	IMPOR TE
		Anthon y	20	5	100	Laptop icore	1	0.17	32	5.44	Luz	40	0.4	16
		Jessica	20	5	100	Laptop icore	1	0.17	32	5.44	Impresi ón	400	0.2	80
	SUB TOTAL ACTIVIDAD	200				10.88				96				
	TOTAL ACTIVIDAD	306.88												
4.2	Evaluación de resultados	Anthon y	8	5	40	Laptop icore	1	0.17	5	0.85	Luz	20	0.4	8
		Jessica	8	5	40	Laptop icore	1	0.17	5	0.85	Pasajes	24	3	72
	SUB TOTAL ACTIVIDAD	80				1.7				80				

	TOTAL ACTIVIDAD	161.7
TOTAL		468.58

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31: Sustentación económica - Cierre

ACTIVIDAD		5.Cierre												
		Costos (Soles)												
CODIGO	DESCRIPCIÓN	RECURSOS HUMANOS				MAQUINARIA/EQUIPOS/INFRAESTRUCTURA					CONSUMIBLES/SERVICIOS			
		Nombre del Recurso	Número de Horas	Costo x Hora	Costo Total	Nombre del Recurso	Cantidad	Costo x hora	Nro. De horas	Total	Nombre del Recurso	Cantidad	Costo Unitario	IMPORTE
5.1	Diagnostico Post prueba	Anthony	13	5	65	Laptop icore	1	0.17	13	2.21	Luz	13	0.4	5.2
		Jessica	13	5	65	Laptop icore	1	0.17	13	2.21	Luz	13	0.4	5.2

	SUB TOTAL ACTIVIDAD	130				4.42					10.4			
	TOTAL ACTIVIDAD	144.82												
5.2	Cierre de investigació n	Antho ny	9	5	45	Laptop icore	1	0.17	9	1.53	Luz	18	0.4	7.2
											Impresió n	1	150	150
		Jessic a	9	5	45	Laptop icore	1	0.17	9	1.53	Empasta do	1	30	30
											Pasajes	13	3	39
	SUB TOTAL ACTIVIDAD	90				3.06					226.2			
	TOTAL ACTIVIDAD	319.26												
SUB TOTAL PAQUETE		464.08												

Fuente: Elaboración propia

Análisis Económico

Tabla 32: Análisis Económico

Nombre de KPI	Pre Test	Post Test
Índice de servicios circulados (1)	92.70%	98.20%
Atención al Cliente Promedio (2)	08:12	04:56
Índice de Ocurrencias al Día (3)	4.75%	0.50%
Índice de quejas del Personal (4)	3.31%	0.60%
Libro de Reclamaciones (5)	13	6
Variable de sobre tiempo (6)	42	12
Calculo en soles horas extras (S/.5.00 X hora) (7)	210	60
servicios circulados	16820	
Monetización de tiempo ahorrado	S/	4,317.13
Ahorro mensual	S/	4,467.13

Fuente: Elaboración propia

1. Porcentaje de número de personas que llegan y logran realizar su trámite/ operación.
2. Tiempo promedio de atención.
3. Porcentaje de todas las personas que se quejan/ total de las que atienden.
4. Porcentaje del número de empleados que se quejan/ total del número de empleados.
5. Número de reclamos plasmados en el libro de reclamaciones.
6. Número de horas extras realizadas por el personal.
7. La diferencia ahorrada en horas extras es de S/. 150.00.

Anexo 6.15: Lista de procesos

Tabla 33: Check List de procesos

N°	PROCESO	RESPONSABLES	TIEMPO	DESCRIPCIÓN
1	Presenta Reclamo	Usuario	3 minutos	Comunicación a través de la plataforma (virtual, telefónica o presencial)
2	Elabora Reclamo	Auxiliar Atención al Cliente	2 minutos	Procede a confeccionar el reclamo siguiendo las indicaciones y formatos
3	RECLAMO	Auxiliar Atención al Cliente	1 minuto	Presenta el documento (virtual, telefónica o presencial)
4	INVESTIGA Y PROCEDE CONCILIACIÓN	Auxiliar Atención al Cliente	1 día	Si procede la Conciliación - FIN
5	ANALIZA RECLAMO Y SE EMITE RESOLUCIÓN	Ejecutivo Solución Reclamos	30 días	Se revisan y analizan los argumentos del reclamo dentro del plazo establecido
6	RESOLUCIÓN	Ejecutivo Solución Reclamos	01 día	Se procede a confeccionar la respuesta y exponiendo la posición de la empresa
7	NOTIFICACIÓN DE RESOLUCIÓN	Ejecutivo Solución Reclamos	05 días	Se traslada la respuesta para conocimiento del usuario dentro de plazo establecido
8	NOTIFICACIÓN	Ejecutivo Solución Reclamos	01 día	Se notifica al usuario y de darse por Consentida la respuesta se finaliza el proceso

9	RECURSO RECONSIDERACIÓN	Usuario	15 días	El usuario podrá presentar nuevos argumentos y pedir una nueva evaluación dentro de los plazos establecidos
10	ANALIZA Y EMITE RESOLUCIÓN	Ejecutivo Solución Reclamos	15 días	Se revisan y analizan los nuevos argumentos presentados
11	RESOLUCIÓN	Ejecutivo Solución Reclamos	01 día	Se procede a confeccionar respuesta para el usuario
12	NOTIFICACIÓN DE RESOLUCIÓN	Ejecutivo Solución Reclamos	05 días	Se procede a notificar al usuario para su conocimiento dentro del plazo establecido
13	RECEPCIÓN DE NOTIFICACIÓN	Ejecutivo Solución Reclamos		Si se da por Consentido - FIN
14	ELABORA RECURSO DE APELACIÓN	Usuario	15 días	El usuario toma conocimiento y decidirá que acciones ejecutará
15	PRESENTA APELACIÓN TRASS	Usuario		El usuario decide presentar un recurso de apelación
16	ELEVA EXPEDIENTE A SUNASS (RECURSO DE APELACIÓN)	Ejecutivo Solución Reclamos	05 días	Se deriva el expediente a esta instancia para su evaluación (aceptación o negación)

17	EXPEDIENTES	Ejecutivo Solución Reclamos		Se remite todo los actuados hasta aquel momento
18	ANALIZA RECURSO APELACIÓN. TRASS (Tribunal Administrativo de Solución de Reclamos de los Servicios de Saneamiento) emite RESOLUCIÓN	SUNASS	40 días	Se procede a revisar y analizar el conjunto de pruebas presentadas que argumentan el reclamo y resoluciones emitidas. Culminando con la emisión de una resolución final
19	RECURSO APELACIÓN TRASS - FIN	SUNASS		Se emite un fallo y se procede a remitir respuesta a ambas partes involucradas

Fuente: Elaboración propia

Check List de procesos

Tabla 34: Check List de procesos

N°	PROCESO	RESPONSABLES	TIEMPO	DESCRIPCIÓN	CHECK
1	Presenta Reclamo	Usuario	3 minutos	Comunicación a través de la plataforma (virtual, telefónica o presencial)	
2	Elabora Reclamo	Auxiliar Atención al Cliente	2 minutos	Procede a confeccionar el reclamo siguiendo las indicaciones y formatos	
3	RECLAMO	Auxiliar Atención al Cliente	1 minuto	Presenta el documento (virtual, telefónica o presencial)	
4	INVESTIGA Y PROCEDE CONCILIACIÓN	Auxiliar Atención al Cliente	1 día	Si procede la Conciliación - FIN	
5	ANALIZA RECLAMO Y SE EMITE RESOLUCIÓN	Ejecutivo Solución Reclamos	30 días	Se revisan y analizan los argumentos del reclamo dentro del plazo establecido	
6	RESOLUCIÓN	Ejecutivo Solución Reclamos	01 día	Se procede a confeccionar la respuesta y exponiendo la posición de la empresa	
7	NOTIFICACIÓN DE RESOLUCIÓN	Ejecutivo Solución Reclamos	05 días	Se traslada la respuesta para conocimiento del usuario dentro de plazo establecido	
8	NOTIFICACIÓN	Ejecutivo Solución Reclamos	01 día	Se notifica al usuario y de darse por Consentida la respuesta se finaliza el proceso	
9	RECURSO RECONSIDERACIÓN	Usuario	15 días	El usuario podra presentar nuevos argumentos y pedir una nueva evaluación dentro de los plazos establecidos	

10	ANALIZA Y EMITE RESOLUCIÓN	Ejecutivo Solución Reclamos	15 días	Se revisan y analizan los nuevos argumentos presentados	
11	RESOLUCIÓN	Ejecutivo Solución Reclamos	01 día	Se procede a confeccionar respuesta para el usuario	
12	NOTIFICACIÓN DE RESOLUCIÓN	Ejecutivo Solución Reclamos	05 días	Se procede a notificar al usuario para su conocimiento dentro del plazo establecido	
13	RECEPCIÓN DE NOTIFICACIÓN	Ejecutivo Solución Reclamos		Si se da por Consentido - FIN	
14	ELABORA RECURSO DE APELACIÓN	Usuario	15 días	El usuario toma conocimiento y decidirá que acciones ejecutará	
15	PRESENTA APELACIÓN TRASS	Usuario		El usuario decide presentar un recurso de apelación	
16	ELEVA EXPEDIENTE A SUNASS (RECURSO DE APELACIÓN)	Ejecutivo Solución Reclamos	05 días	Se deriva el expediente a esta instancia para su evaluación (aceptación o negación)	
17	EXPEDIENTES	Ejecutivo Solución Reclamos		Se remite todo los actuados hasta aquel momento	
18	ANALIZA RECURSO APELACIÓN. TRASS (Tribunal Administrativo de Solución de Reclamos de los Servicios de Saneamiento) emite RESOLUCIÓN	SUNASS	40 días	Se procede a revisar y analizar el conjunto de pruebas presentadas que argumentan el reclamo y resoluciones emitidas. Culminando con la emisión de una resolución final	

19	RECURSO APELACIÓN TRASS - FIN	SUNASS		Se emite un fallo y se procede a remitir respuesta a ambas partes involucradas	
----	----------------------------------	--------	--	---	--

Fuente: Elaboración propia

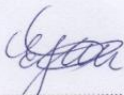
Anexo 7: Autorización de la empresa

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS

El representante de la empresa Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de la Libertad Sociedad Anónima SEDALIB S.A, ubicada en Av. Federico Villarreal N° 1300, Urb. Semi Rústica El Bosque, Trujillo. **AUTORIZA** al Sr. Anthony James Ramos Vargas y la Srta. Jessica Vásquez Escobedo, Estudiantes de la Universidad Cesar Vallejo de la Escuela de ingeniería Industrial, la publicación en el Repositorio de la Biblioteca de la referida Universidad y así como en revistas especializadas en Investigación Científica, la Tesis "**Gestión por procesos para mejorar la eficiencia del área de comercialización y atención al cliente SEDALIB S.A., 2020**", la cual ha sido elaborada con información proporcionada en nuestras instalaciones, en las fechas octubre 2019 – noviembre 2020.

Agradeciendo su colaboración y aporte con el referido estudio, me despido felicitando el espíritu de cooperación demostrado, son estas acciones las que coadyuvan a la buena imagen de la Universidad Cesar Vallejo.

Trujillo, 30 de noviembre del 2020



.....
Eduardo José Azabache Alvarado
Presidente del Directorio SEDALIB S.A
DNI 42166079
CIP 110795

ACTA DE ACCESO A INFORMACIÓN PARA DESARROLLO DE TESIS

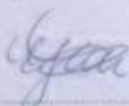
El representante de la empresa Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de la Libertad Sociedad Anónima (SEDALIB S.A) hace de conocimiento que el Sr. Anthony James Ramos Vargas y la Srta. Jessica Vásquez Escobedo, Estudiantes de la Universidad Cesar Vallejo de la Escuela de ingeniería Industrial han solicitado el acceso a las instalaciones de la empresa SEDALIB S.A ubicada en Av. Federico Villarreal N° 1300, Urb. Semi Rústica El Bosque, Trujillo. En las fechas octubre 2019 – noviembre 2020, el motivo es para el recojo de datos que le ayudara a realizar su investigación de fin de carrera.

La empresa se compromete a brindarle el acceso y se limita, previo acuerdo con el estudiante, a dar o no datos confidenciales, dado la política propia de la empresa.

Es potestad del estudiante aplicar sus diferentes conocimientos en el desarrollo del trabajo a realizar.

Así mismo, la empresa exige se le haga llegar una copia del trabajo realizado como prueba del buen uso de los datos recogidos.

Para dar fe del acuerdo se firma el siguiente documento:



Eduardo José Azabache Alvarado
Presidente del Directorio SEDALIB S.A
DNI 42166079
CIP 110795



Estudiante
Jessica Vásquez Escobedo
DNI: 70933006
Código ORCID: 0000-0001-7965-1751



Estudiante
Anthony James Ramos Vargas
DNI: 40983147
<https://orcid.org/0000-0002-4027-6760>

Trujillo, 06 de noviembre del 2020